أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة حالة على بنك لبنان و المهجر في الأردن

The Effect of Implementation of the Risk and Control Self-Assessment (RCSA) System on Financial and Operational Performance:

A Case Study on BLOM Bank in Jordan

إعداد

أحمد يونس الأعرج

401120160

إشراف الدكتور

مضر علي عبد اللطيف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة و التمويل- كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران 2014

تفويض

أنا الباحث أحمد يونس أحمد الأعرج أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد يونس أحمد الأعرج

التاريخ:2014/6/1

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :" أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة حالة بنك لبنان والمهجر في الأردن" وأجيزت بتاريخ 1 / 6 /2014.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	مكان العمل	التوقيع
د. مضر علي عبد اللطيف	مشرفا	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د.عبد الناصر نور	رئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أسامة عبد اللطيف محمود	ممتحنا خارجيا	جامعة العلوم التطبيقية	

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أنزل إلينا الكتاب المبين ليصدع به السيد الأمين سيد المرسلين عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم

أما بعد؛

فإني في غاية السرور، لما أكرمني الله به من أمور، ساعة فساعة في العمر تدور، لتصل بي في هذه اللحظة إلى النظر في السطور، أكرم بنظمها أخ على العلم غيور " الدكتور مضر عبد اللطيف " والذي كان ولا يزال في طلب ونشر العلم صبور. فرقى به الصبر لنرى نتاج علمه ثماراً في العالم تفور.

هذا و أتقدم بالشكر إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه لي من علم ومعرفة ومنهم الأستاذ الدكتور محمد مطر والأستاذ الدكتور عبد الناصر نور والأستاذ الدكتور محمد النعيمي والشكر إلى لجنة المناقشة التي تفضلت بقبول مناقشة الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لإدارة وموظفي بنك لبنان والمهجر الذين ساهموا بشكل كبير في انجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور عدنان الأعرج فمنك تعلمنا أن للنجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمنا كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل ومنك أمنا أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقي فلك جزيل الشكر والتقدير.

والشكر أيضا للعين الساهرة على البنك ألا وهي دائرة المخاطر متمثلة بمديرها السيد نبيل العوبلي وكافة موظفيها الذين كان لهم دوراً بارزا في إنجاح هذا العمل وأخص بالذكر السيد كمال قمحية المسؤول عن تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في الدائرة، والشكر كذلك لمدير دائرة الخزينة والاستثمار السيد أشرف القضاة ومدير دائرة التسهيلات السيد أحمد قيسية وجميع ضباط الارتباط في الدوائر

والفروع الذين تمت مقابلتهم لأخذ المعلومات ومساعدتهم لاستفسارات الباحث حول هذا العمل، والشكر أيضا لجميع مدراء الفروع الذين قابلهم وساهموا في انجاز هذا العمل من خلال تسهيلاتهم التي قدموها للباحث في إعطاء المعلومات.

الإهداء

- ❖ إلى الجادين في طلب العلم.
- ❖ إلى أبي وأمي وإخوتي .
- ❖ إلى أقاربي وأصدقائي وزملائي ومن ساندوني في طلب العلم وأخص بالذكر السيد فايز الأعرج والصديق العزيز إياد دودين.

أهدي بحثي....

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	ز
قائمة الجداول	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الملخص باللغة الانجليزية	ل
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
(1-1) المقدمة	2
(2-1) مشكلة الدراسة	3
(3-1) أسئلة الدراسة	3
(4-1) أهمية الدراسة	4
(5-1) هدف الدراسة	5
(6-1) حدود الدراسة	5
(7-1) محددات الدراسة	6
(8-1) المصطلحات الإجرائية	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
(1-2) المقدمة	10
(2-2) المخاطر	11
(3-2) المخاطر المصرفية	13
(4-2) الجهاز المصرفي في الأردن	20
(5-2) بنك لبنان والمهجر (BLOM Bank)	21
(6-2) التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA)	23
(7-2) الدراسات السابقة	33

(2-8) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	39
الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)	
(3-1) المقدمة	41
(3-2) منهجية الدراسة	41
(3-3) مجتمع الدراسة	42
(3-4) عينة الدراسة	43
(3-5) أدوات الدراسة	44
(3-6) طرق جمع البيانات والمعلومات	44
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
(4-1) المقدمة	47
(4-2) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في البنك.	48
(4-3) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في البنك.	58
(4-4) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ضبط المخاطر في بنك لبنان والمهجر.	69
(4-5) المعوقات والمشاكل التي تواجه بنك لبنان والمهجر في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.	75
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
(5-1) النتائج	79
(5-2) التوصيات	81
المراجع	
المراجع العربية	82
المراجع الأجنبية	84
الملاحق	
مقابلات الفروع والدوائر	87

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
جدول رقم (1)	مؤشرات التسهيلات التجارية	22

.

الملخص

أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي والتشغيلي: دراسة حالة على بنك لبنان و المهجر في الأردن

إعداد

أحمد يونس الأعرج

إشراف الدكتور

مضر علي عبد اللطيف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على بنك لبنان والمهجر، وما قد يحدثه هذا النظام من تغيرات على الأداء المالي والتشغيلي للبنك وكذلك التعرف على دور نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في التصدي لتلك للمخاطر التي يواجهها البنك وضبطها.

استخدمت في هذه الدراسة منهجية نوعية تتمثل في دراسة حالة ميدانية تطبيقية وهي دراسة حالة بنك لبنان والمهجر في الأردن، وقد تم إتباع أسلوب المقابلات لجمع البيانات والمعلومات مع كل من مدراء فروع ودوائر بنك لبنان والمهجر.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنك لبنان والمهجر في الأردن، وكان له دور كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها و إدارة المخاطر التي قد تنتج في الوقت الحالي أو المستقبل، وكذلك كان السبب في وضع حلول جذرية للمشاكل التي قد تواجه بنك لبنان والمهجر ووضع آليات للتعامل مع هذه المشاكل.

وقد أوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في بنك لبنان والمهجر، وعمل اجتماعات دورية للموظفين لمناقشة التحديات والصعوبات التي يواجهونها و دور النظام في معالجة تلك التحديات. كما وأوصت الدراسة بتعميم النتائج وتطبيق النظام في البنوك المحلية والعالمية ضمن إجراءات الرقابة لديهم.

ABSTRACT

The Effect of Implementation of the Risk and Control Self-Assessment (RCSA) System on Financial and Operational Performance:

A Case Study on BLOM Bank in Jordan

Prepared by:
Ahmad Yonis Al araj

Supervised by:
Dr. Modar Ali Abdullatif

This study aimed to explore the implementation of the Risk and Control Self-Assessment (RCSA) system in BLOM Bank, and the effect of this system on the financial and operational performance of the bank, in addition to the role of the RCSA system in dealing with and controlling for risks that face the bank.

The study used a qualitative approach, employing a case study analysis of BLOM Bank in Jordan, using semi-structured interviews to acquire information from branch and department managers in the bank.

The study found that there is a positive effect for implementing the RCSA system on the financial and operational performance in BLOM Bank in Jordan, and that the RCSA system has a significant role in controlling for risks and managing current and potential risks. In addition, the RCSA system is seen as contributing to solving a number of problems that may face the bank and putting in place procedures to deal with these problems.

The study recommended the expansion of the use of the RCSA system in BLOM Bank, and organizing brainstorming sessions to discuss any challenges and obstacles that bank faces and the potential use of the RCSA system in dealing with them. It also recommended the use of the RCSA system in all of the BLOM Bank branches and departments, and in other local and international banks as part of their control processes.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

(1-1): المقدمة

(1-2): مشكلة الدراسة

(1-3):أسئلة الدراسة

(1-4): أهمية الدراسة

(1-5): هدف الدراسة

(1-6): حدود الدراسة

(1-7): محددات الدراسة

(1-8):المصطلحات الإجرائية

(1–1): المقدمة

تواجه البنوك العديد من المخاطر لدى ممارستها للأنشطة المصرفية، ويتزايد مستوى هذه المخاطر مع تزايد حجم المؤسسة وانتشارها ودرجة التعقيد والتطور في أنشطتها والخدمات التي تقدمها. ولقد أدت عولمة الخدمات المالية والتزايد المضطرد في التطور التكنولوجي إلى تزايد درجة تعقيد وأنواع المخاطر المصرفية التي تؤثر سلباً على سلامة أوضاع البنوك وتشكل تهديداً جوهرياً يستدعي تنفيذ الأنشطة المصرفية وفق الممارسات السليمة، وإدارة هذه المخاطر بشكل يضمن مراقبة وضبط وتخفيض المخاطر والخسائر الناجمة عنها.(Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) (,2004

و يتناول هذا البحث أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الإجراءات الرقابية (RCSA) على الأداء المالي والتشغيلي في البنوك الأردنية لتجنب المخاطر أو التخفيف من آثارها بشكل خاص حيث يهدف هذا النظام إلى التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على المخاطر التي تواجه البنك و التي تشكل عائقاً أمام تحقيق أهدافه ، ويزود هذا النظام الإدارة العليا و الوحدات البنكية بتقارير دورية حول كفاءة الأنظمة الرقابية ونواحي الضعف والقصور فيها. و لدراسة تطبيق نظام RCSA بشيء من التفصيل تتناول هذه الدراسة حالة تطبيق بنك لبنان و المهجر في الأردن لهذا النظام و ما ترتب على ذلك من آثار على الأداء المالي و التشغيلي للبنك.

(1−2): مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التخفيف من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك التجارية الأردنية من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) والذي يقوم على تحليل عمل الدوائر المختلفة في البنوك وضبط المخاطر لكل دائرة وطرق السيطرة عليها وحسابها بشكل رياضي وعلمي وتطبيق هذا النظام من قبل الدوائر نفسها للتأكد من سير إجراءات العمل بالصورة الصحيحة بغرض تعزيز كفاءة البيئة الرقابية بما يكفل بقاء مستويات المخاطر ضمن الحدود المقبولة ، ويضمن السيطرة على أثارها وتبعاتها . مما يساعد على تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل .

(1−3): أسئلة الدراسة

- لقد طبق بنك لبنان والمهجر نظام التقييم الذاتي للمخاطر(RCSA) في بعض دوائر و فروع البنك ، وبناء على ذلك فان هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية :

1) هل هناك أثر ايجابي لنظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على الأداء المالي في بنك لبنان والمهجر؟

2) هل هناك أثر ايجابي لنظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر؟

3) هل أدى نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) إلى ضبط المخاطر في بنك لبنان والمهجر بشكل أفضل ؟

4) ما هي للمعوقات والمشاكل التي تواجه بنك لبنان والمهجر عند تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية؟

(1-4): أهمية الدراسة

في ضوء التعرف على النظام الذاتي لتقيم المخاطر و مدى قدرة البنوك العاملة في الأردن وتحديدا بنك لبنان والمهجر على تطبيقه بشكل سليم في ظل الأداء المالي والتشغيلي، سوف يمكن الإسهام في تحديد جوانب القوة والضعف في أداء البنوك في مجال إدارة وضبط المخاطر المالية و التشغيلية، وبالتالي تقديم المقترحات الملائمة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف في أدائها في ضوء نتائج الدراسة وتحليلها، وتقديم التوصيات التي تساعد البنوك في الوصول إلى الوضع الأمثل في تطبيق الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر وبالتالي ضمان اتخاذ البنوك الإجراءات والضوابط التي تساعدها في تخفيض التعرض للمخاطر والخسائر التي قد تتحملها البنوك بسببها على وجه العموم ، وما يمنحه تطبيق هذا النظام من فرص استثمارية مثلى نتيجة الاستغلال الأمثل لرأس المال المتاح من قبل البنك في توسيع أنشطة الإقراض والتمويل ، إلى جانب تعظيم العائد على رأس المال نتيجة تقليل النفقات التشغيلية في ضوء نظام رقابي كفء وفعال يحقق مبدأ التكلفة والمنفعة.

وتزداد أهمية هذه الدراسة كونها تعتبر بمثابة الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي سوف تبحث هذا الموضوع بهذا التفصيل والتخصص على مستوى الأردن، حيث أن هذا الموضوع يعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر المصرفية، كما تزداد أهميتها كون موضوعها حديث العهد على صعيد

الممارسات المصرفية الدولية ولا يزال في طور التحضير للتطبيق الشامل كمعايير ومتطلبات في السوق المصرفي الأردني.

(1–5):هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ما يضيف نظام التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية إلى بنك لبنان والمهجر بشكل خاص والبنوك الأردنية بشكل عام ومدى نجاح تطبيقه في البنوك ، كما وتهدف الدراسة إلى ضبط الإجراءات الرقابية في البنوك بشكل سليم للتوصل إلى نظام رقابي كفء وفعال يؤدي إلى ضبط وتقليل المخاطر، و زيادة الممارسات السليمة في إدارتها والتعامل معها. كما تهدف الدراسة إلى بحث مدى استعداد وكفاءة البنوك العاملة في الأردن وعلى وجه الخصوص بنك لبنان والمهجر (الذي سيكون موضوع هذه الدراسة التطبيقية) في إدارة وضبط تلك المخاطر وفقاً لممارسات RCSA، وذلك من خلال دراسة أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الإجراءات الرقابية (RCSA) على البيئة الرقابية في البنوك التجارية في الأردن.

(1–6): حدود الدراسة

الحدود المكانية : إدارة وفروع بنك لبنان والمهجر في الأردن .

الحدود الزمانية : من الفصل الثاني 2013/2012 إلى الفصل الثاني 2014/2013.

(1–7): محددات الدراسة

1) عدم وجود دراسات سابقة حيث أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة (RCSA) يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم .

2) صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بهذا النظام وتطبيقه والتي تندرج تحت نظام السرية المصرفية في البنوك التجارية.

3) يطبق هذا النظام في عدد قليل من البنوك التجارية في الأردن ويقتصر تطبيقه على بعض الدوائر ذات المخاطر العالية في هذه البنوك علما بأنه لا يزال في طور التجربة.

4) لقد استخدم في هذه الدراسة بنك واحد فقط كدراسة حالة؛ حيث يؤدي هذا الأمر إلى صعوبة تعميم النتائج.

5) تعتمد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على أراء العنصر البشري وبالتالي تفقتر إلى الموضوعية التامة.

(1–8):المصطلحات الإجرائية

- **نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)**

هو عبارة عن عملية تقييم جماعي من قبل موظفي البنك ،كل في مجال مسؤوليته، للتعرف على مخاطر العمل ولتقييم إجراءات الرقابة، ولوضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف وحدة إدارة المخاطر.

كما ويمكن تعريفه على انه نظام يتكون من مجموعات من الموظفين الخبراء في إجراءات عمل الوحدات التي يعملون بها، يجتمعون مع احد المنسقين لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على مقدرة الوحدة على تحقيق أهدافها وبالتالي تحديد خطوات العمل اللازمة. (حماد،أ2007،ص16).

- **مخاطر الأعمال(Business Risk)**

وهي عبارة عن أية إجراءات يمكن أن تؤدي إلى انحراف الشركة عن مسارها.

.(Knechel, Salterio and Ballou, 2007)

- **الأداء المالي**

يعرف الباحث الأداء المالي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه التغيرات الناشئة نتيجة التعامل مع العمليات المصرفية بشكل مباشر، والتي تحدث تأثير على التكاليف والمصاريف التي يتحملها البنك، والتي تؤثر بدورها على القوائم المالية وربحية البنك.

- **الأداء التشغيلي**

يعرف الباحث الأداء التشغيلي حسب استخدامه في هذه الدراسة على أنه أي تغيرات في نشاطات العمل تسببه تغيرات في العنصر البشري أو تنفيذ وإدارة العمليات وكذلك الآليات و الاتصال.

- **ضبط المخاطر**

يعرف الباحث عملية ضبط المخاطر كما استخدمت في هذه الدراسة على أنها عملية وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للتعامل مع أية مخاطر قد تنتج من الأداء المالي والتشغيلي للبنك أو المخاطر الناشئة جراء تعامل البنك مع الإطراف الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

(2-2): المخاطر

(2-3): المخاطر المصرفية

(2-4): الجهاز المصرفي في الأردن

(2-5): بنك لبنان و المهجر (BLOM Bank)

(2-6): نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

(2-7): الدراسات السابقة

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على إدارة المخاطر، وبدون المخاطر تقل الأرباح أو تنعدم ، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر ، أمل أن ينجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح ، ومن هنا تأتى أهمية اكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على احتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.

وعلى ذلك فإن حسن إدارة المخاطر يشمل المرور بأربعة مراحل أساسية: .

1 . تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.

2 . القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.

3 . اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها.

4 . مراقبة الإدارة لتلك المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر ، وهو جهد متواصل لا ينتهي ويمثل صميم العمل المصرفي. (حمادنة, 2006).

إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في البنوك عددا من الوظائف الهامة بهذه البنوك، نذكر منها : -

* المساعدة في تشكيل رؤية مستقبلية واضحة ، يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل.

* تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.

* تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك.

* المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير.

*تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية. (حمادنة ، 2006)

(2-2): المخاطر

تندرج دراسة المخاطر تحت مسميات عديد من المواضيع والعلوم فهي تدخل في علم الاقتصاد، والإحصاء، والاداره ، والعلوم المالية والتامين . ومن الممكن النظر لتعريف المخاطر من عدة زوايا نذكر منها:

يمكن تعريف المخاطرة على إنها عبارة عن مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المرتبطة بالأحداث وتؤثر بشكل ملموس على الأداء. (إبراهيم، 2009، ص27).

اما من وجهة نظر البنوك فيمكن تعريف المخاطر على إنها نتيجة مستقبلية غير مرغوب فيها لوقوع أحداث لم تكن متوقعة او مخطط لها وقد تؤدي الى انحراف البنك عن تحقيق أهدافه او تحطيمها في حال عدم تدارك هذه الأحداث ومعالجتها بما يتناسب مع مصالح وأهداف البنك.(الدروبي،2007).

ومن منظور اقتصادي فتعرف كلمة مخاطرة بأنها إمكانية حدوث مشكلة خطيرة او غير مرغوب فيه ، وهي في نفس الوقت تعني الشيء الذي يمكن ان يسبب الخطر نفسه. وهي الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل الى نتيجة متوقعة أو مأمولة (Vaughan and Therese, 1999, p.7).

ومن المنظور المالي فتعرف المخاطر على إنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع .او عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الراشد اقتصاديا في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.(عبد السلام، ،1989،ص38).

اما المخاطرة التي تتعلق بإنشاء مشروع ما او الاستثمار لتأسيس عمل ما فيمكن تعريف الخطر على انه درجة الاختلافات في تدفقه النقدي عن تدفق مقدر أو متوقع، وكلما زاد مدى هذه الاختلافات كان ذلك معناه زيادة الخطر، والخطر مرتبط بتلك المواقف التي يمكن فيها القيام بتقدير التوزيع الاحتمالي لمشروع معين. (الحناوي،2000،ص230).

وتعرف المخاطر بالنسبة الى رأس المال على انها عدم انتظام العوائد، فتذبذب هذه العوائد في قيمتها أو في نسبتها إلى رأس المال المستثمر هو الذي يشكل عنصر المخاطرة ، وترجع عملية عدم انتظام العوائد أساسا إلى حالة عدم اليقين المتعلقة بالتنبؤات المستقبلية، كما أن لكل استثمار درجة معينة من المخاطر، وأن ما يسعى إليه المستثمر العادي هو تحقيق أعلى عائد ممكن عند مستوى مقبول لديه من المخاطر يتحدد وفق طبيعة المستثمر وعمره.(خريوش وآخرون،1990ص41).

(3-2):المخاطر المصرفية

تواجه البنوك أنواعاً عديدة من المخاطر وقد تم تصنيف هذه المخاطر على وجوه عديدة حيث أن البنوك بشكل عام عرضة لنوعين رئيسيين من المخاطر، الأول المخاطر النظامية (Systematic Risks) وهي المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو إلغائها ولكن يمكن التعايش معها والتقليل من آثارها السلبية من خلال التنويع في المحفظة الاستثمارية (Diversification) وإعداد خطط الطوارئ لمواجهتها، حيث أنها متعلقة بالبيئة التي يعمل بها البنك مثل مخاطر السوق، والمخاطر الإئتمانية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القطرية والسياسية، والقانونية والمخاطر البيئية، أما النوع الثاني فهي المخاطر غير النظامية (Non-systematic Risks) أو المخاطر الداخلية (Business Risks) والمتعلقة بالبنك نفسه وهذا النوع ممكن تجنبه أو معالجته مثل سوء الإدارة (Mismanagement) وسوء الاستثمار والمخاطر الإستراتيجية والتنظيمية، والتي يمكن تجنبها من خلال وضع السياسات الملائمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة (Corporate Governance).(BCBS,2004).

هذا وأوضحت لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال توصياتها الجديدة والمعروفة بتوصيات بازل الثانية (بازل II) أن موضوع إدارة المخاطر المالية يعتبر أهم الموضوعات التي تشغل بال المصرفيين على المستوى العالمي خاصة في أعقاب توالي الأزمات المالية والمصرفية التي عصفت بالعديد من البلدان في السنوات القليلة الماضية. وقد إنعكست هذه الأزمات على توجهات المؤسسات الدولية والتي استخلصت أن أهم أسباب الأزمات المصرفية عائد إلى تزايد المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك

من جانب وعدم إدارتها بطريقة سليمة من جانب آخر. وقد تجلت آثار ذلك بقيام لجنة بازل للرقابة المصرفي بتعديل جوهري على إتفاقية بازل الأولى (بازل I) الصادرة في عام 1988 والمتعلقة بمطالبة البنوك بالاحتفاظ بحد أدنى لكفاية رأس المال بنسبة (8%) من قيمة موجوداتها المرجحة بالمخاطر.

ثم أضافت في العام 1996 ضرورة احتفاظ البنوك برأس مال للتحوط لمخاطر السوق، لمقابلة تأثير المخاطر الناشئة عن تقلبات الأسعار في الأسواق المالية ومعدلات الفوائد وعوامل السوق الأخرى على الأصول المالية سواءً كانت داخل أو خارج الميزانية، ثم توجت لجنة بازل هذه التطويرات بإصدار اتفاقية بازل II في العام 2001 والتي أجرت تطويراً مهماً على آلية إحتساب المخاطر الإئتمانية وأضافت بندا جديدا من المخاطر الواجب على البنوك التحوط لها برأسمال كافٍ لمواجهتها و هو المخاطر التشغيلية.

وفي الورقة المعدة من قبل اللجنة العربية للرقابة المصرفية في صندوق النقد العربي في العام 2004 والمتعلقة بالممارسات السليمة لإدارة للمخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها فقد أوصت اللجنة السلطات الإشرافية على ضرورة تعزيز كفاءة كوادرها البشرية والفنية للإشراف على المخاطر التشغيلية، والاسترشاد بالمبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية بخصوص الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية، وحث البنوك على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة للممارسات السليمة وتأهيل كوادرها للتعامل مع هذه المخاطر، وضرورة وضع التعليمات والإجراءات اللازمة لقياس ومراقبة المخاطر التشغيلية وحث البنوك الخاضعة لإشرافها على إتباع هذه التعليمات. (BCBS, 2004).

حيث تعتبر البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه عوائد ومخاطر مختلفة. وسوف يتم التطرق هنا إلى أهم المخاطر التي تواجهها البنوك:

- **مخاطر الائتمان:**

المخاطر الإئتمانية هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بإلتزاماته في المواعيد المحددة، بسبب ظروف عامة سياسية أو اقتصادية أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها مصرفياً بمخاطر التعثر (Default Risk). (حشاد، 2004).

ان المخاطرة الائتمانية ذات أهمية بالغة حيث ان عجز عدد صغير من العملاء المهمين عن الدفع يمكن ان يتولد عنه خسائر كبيرة، وهذا يمكن ان يؤدي بدوره الى الإعسار، وتتم مراقبة هذه المخاطرة عادة من خلال إجراءات كلاسيكية متبعة في البنوك، فنظم الحدود تضع سقفا على المبلغ المقرض لأي عميل واحد او العديد من العملاء داخل صناعة واحدة او العملاء في بلد معين ويتم إجراء فحص للتطبيقات الائتمانية بواسطة مسئول الائتمان او لجان الاعتماد التي يجب ان تتوصل الى حد أدنى من الاتفاق قبل اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة وتحدد قواعد التفويض عند مستويات متنوعة في البنك من المسئول عن مثل هذه الالتزامات وإصدار تقارير مركزية عن القروض المستحقة السداد للعملاء مطلوب لضمان بقاء تلك المبالغ ضمن حدود عالمية ، خاصة عندما تنشئ وحدات أعمال عديدة مع نفس العملاء، وأخيراً توجد قواعد متصل بتنويع المخاطر عبر الأطراف المقابلة.(حماد،2007ب،ص197).

- **مخاطر السيولة:**

هي المخاطر التي قد تؤدي الى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته في تاريخ الإستحقاق بسبب عدم قدرة البنك على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة هذه الإلتزامات بأقل خسائر ممكنة. (BCBS,2004) . وتعتبر إدارة السيولة في البنوك أمراً في غاية الأهمية وينطوي على مخاطر عالية لأن الفشل في المحافظة على مستويات سيولة ملائمة قد يؤدي الى انهيار البنك وفشله كمؤسسة مالية.

وتنشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وتباينا بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها، فالمصرف لا يستطيع السيطرة على مصادر أمواله من الودائع ولكن لابد من الإشارة إلى أن المصرف يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال وتوظيفها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة كما سنرى عند تعرضنا لإدارة مخاطر السيولة.(الدروبي،2007).

- **مخاطر السوق:**

وهي تلك المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية، أصل ما (سند، سهم، قرض، عملة او سلعة) او عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة، علما ان القيمة السوقية للعقد المشتق ترتبط بعدة أمور منها سعر الأصل محل التعاقد، أسعار الفائدة ومدة العقد...(Banks and Dunn, 2003, p.15).

ويمكن تعريفها أيضا على انها المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات البنك ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع. وهذا النوع من المخاطر تم إضافته الى متطلبات معيار كفاية رأس المال في العام 1996 بحيث يتوجب على البنوك الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها، وفيما يلي توضيح لأقسام مخاطر السوق: (BCBS, 2004).

- **مخاطر أسعار الفائدة:**

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدى إلى تحقيق خسائر ملموسة للبنك في حالة عدم اتساق أسعار الفائدة على كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى البنك يمكنه من الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول، أو يساعده على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية لمتغيرات أسعار الفائدة.(حمادنة ،2006).

- **مخاطر التشغيل:**

ضمنا لاتفاقية بازل II تم تعريف مخاطر التشغيل على انها مخاطر تحمل خسارة تنتج عن عدم نجاعة او فشل العمليات الداخلية والعنصر البشري والأنظمة والأحداث الخارجية . ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الإستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية. ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل II بل هو جزء جوهري فيه.

أكدت لجنة بازل ان المخاطر التشغيلية تعبير له عدة معان في الصناعة المصرفية، لذلك يتوجب على البنوك ولإغراض داخلية ان تعتمد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية كون ذلك يساعدها في تحديد المخاطر التي تنطوي على خسائر كبيرة، وفيما يلي أنواع المخاطر التشغيلية وتفسير لكل نوع منها حسبما أوردتها ورقة الممارسات السليمة المعدة من قبل لجنة بازل (BCBS, 2003) :

- **العنصر البشري:**

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين (بقصد أو بدون قصد)، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة المؤسسة من قبل المسئولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها: عمليات الاحتيال الداخلي من قبل موظفين، (كالاختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك، التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة، السطو المسلح، الابتزاز، الرشاوى، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وإنجاز حركات غير مصرح بها،والمعالجات الخاطئة،والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.

- **تنفيذ وإدارة العمليات:**

هي الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات،

ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

- **الأنظمة الآلية والاتصالات:**

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، وأي عطل أو خلل في الأنظمة، وتشمل: انهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

- **الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:**

الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرفي مواصلة العمل. وتشمل: الاحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز) والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية ، والحرائق ، والفيضانات).

هذا وتضطلع دائرة المخاطر بتحديد كافة مخاطر التشغيل المحتملة ، وكيفية التعامل معها وبتبصير إدارة البنك لاتخاذ القرارات اللازمة بشأنها إما قبولا أو نقلا للغير ، أو اتخاذ إجراءات ما لتفاديها مع بيان تكلفة الإجراءات مقارنة بما يسببه الخطر من خسائر في حالة حدوثه (تحققه).(BCBS, 2003)

(2–4): الجهاز المصرفي في الأردن

شهد الأردن خلال ربع القرن الأخير تطوراً كبيراً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وربما كان تطور القطاع المصرفي والمالي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الأردن وأكثرها إثارة للاهتمام ، فخلال فترة زمنية بسيطة نما الجهاز المالي الأردني ، وأصبح يضاهي ما حققته دول أخرى خلال أضعاف هذه المرحلة الزمنية . فقبل عام 1964م كانت السلطة النقدية في البلاد هي مجلس النقد الأردني الذي لم يتعد دوره الاحتفاظ بموجودات استر لينيه مقابل الدنانير الأردنية المصدرة ، وبذلك لم يكن له اي دور في توجيه السياسة النقدية او مراقبة البنوك ، كما ان عدد البنوك التجارية لم يكن سوى سبعة بنوك ثلاثة منها أجنبية ، ومؤسسة إقراض متخصصة واحده .

.تأسس البنك المركزي عام 1964م كشخصية اعتبارية مستقلة ذات رأس مال مملوك بالكامل من قبل الحكومة الأردنية ، ويقوم بعدة مهام منها إصدار النقد والمسكوكات في المملكة والحفاظ على الاستقرار النقدي وتوفير السيولة اللازمة للبنوك المرخصة وإدارة احتياطات البنوك ، كما يسعى الى تعزيز سلامة مؤسسات الجهاز المصرفي من خلال أساليب الرقابة المختلفة إضافة إلى انه يقوم بحفظ وإدارة احتياطي المملكة من الذهب والعملات الأجنبية والعمل كبنك ومستشار للحكومة . ويعمل البنك المركزي على تحقيق ثلاثة أهداف وطنية تشتمل على المساهمة في ضمان الاستقرار النقدي والمالي ، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة والمساهمة في توفير بيئة استثمارية جذابة .(البنك المركزي الأردني (www.cbj.gov.jo).

و حاليا يوجد في الأردن أكثر من عشرين بنكا عاملا منها عدة بنوك أجنبية. و للبنوك الأردنية شبكة من الفروع داخل الأردن، و لعدد منها فروع أو شركات تابعة أو شركات زميلة خارج الأردن. و تمارس البنوك الأردنية بشكل عام النشاطات التجارية و الاستثمارية، و هي مؤسسات حديثة لها علاقات مع العديد من البنوك العالمية الرائدة .(Siam and Abdullatif, 2011)

(5-2):بنك لبنان والمهجر

تأسس بنك لبنان والمهجر عام 1951 في لبنان واخذ بالتوسع في دول مختلفة ، و تم افتتاح أول فرع له في الأردن عام 2004 تمثل بالإدارة الإقليمية واستمر البنك بالتوسع في الأردن حيث أصبح له في العام 2013 اثنا عشر فرعا موزعة في إرجاء المملكة الأردنية الهاشمية، مع توقع افتتاح فرعين آخرين قبل نهاية العام 2015.

كما حاز بنك لبنان والمهجر على تصنيف افضل مصرف في لبنان للعام 2009 وكذلك في الشرق الأوسط ونال هذا التصنيف أيضا في العام 2012 .

ومن اهم الخدمات التي يقدمها بنك لبنان والمهجر: تسهيلات الشركات وتشمل (جاري مدين، اعتمادات، كفالات، قرض متناقص، قرض دوار، وكمبيالات مخصومة لصالح البنك). وخدمات التجزئة وتشمل (حساب خاص لتوطين الراتب، قروض شخصية، قروض سكنية، قروض سيارات، بطاقات ائتمانية، خدمة هاتفية، والخدمات المصرفية عبر الانترنت). وخدمات الخزينة والاستثمار وتشمل (تقديم الودائع وشهادات الإيداع لاجل بكل العملات المتداولة في الأسواق المالية العالمية، بيع وشراء السندات الحكومية والتجارية طويلة وقصيرة الآجل، وبيع وشراء الاوراق المالية على انواعها).

بالإضافة الى كثير من الخدمات في الأسواق المالية ومنتجات العملات والمنتجات البنكية التي تقوم بها سائر البنوك الاردنية.(دليل اتحاد البنوك الأردنية). ولاحقاً جدول يبين الحصة السوقية لبنك لبنان والمهجر في تقديم التسهيلات المصرفية.

جدول رقم (1)

جدول يبين مؤشرات التسهيلات المباشرة للبنوك التجارية الاردنية كما في 31/12/2012							
البنك	ودائع العملاء + تأمينات نقدية	إجمالي التسهيلات المباشرة	نسبة إجمالي التسهيلات المباشرة الى الودائع والتأمينات	نسبة تسهيلات الشركات الى الودائع والتأمينات	نسبة تسهيلات الإفراد الى الودائع والتأمينات	نسبة التسهيلات العقارية الى الودائع والتأمينات	نسبة التسهيلات القطاع العام الى الودائع والتأمينات
البنك العربي/ الأردن	17،362،863،000	10،835،753،000	62.41%	49.18%	5.46%	3.71%	4.07%
بنك الاسكان للتجارة و التمويل	4،987،905،550	2،941،030،192	58.96%	27.89%	10.46%	13.31%	7.31%
بنك المال الاردني	1،031،184،235	673،606،211	65.32%	45.55%	8.94%	9.41%	1.42%
البنك الاهلي الاردني	2،060،686،041	1،426،151،651	69.21%	41.32%	21.05%	5.50%	1.34%
البنك الاردني الكويتي	1،516،427،668	1،492،648،398	98.43%	73.10%	3.86%	11.04%	10.43%
بنك الاستثمار العربي الاردني	598،297،911	418،039،104	69.87%	30.33%	13.17%	9.77%	16.60%
بنك الاردن	1،637،271،277	1،028،092،723	62.79%	32.91%	14.07%	10.68%	5.14%
بنك الاتحاد	1،231،461،032	912،227،938	74.08%	53.73%	4.88%	11.98%	3.48%
بنك القاهرة عمان	1،442،298،996	1،064،104،914	73.78%	16.20%	39.12%	8.88%	9.57%
البنك التجاري الاردني	675،778،463	490،886،586	72.64%	49.27%	8.79%	11.76%	2.82%
بنك المؤسسة العربية المصرفية	514،173،050	486،745،633	94.67%	36.78%	37.68%	12.42%	7.79%
البنك الاستثماري	514،418،209	445،998،274	86.70%	65.12%	7.53%	14.05%	0.00%
بنك سوسيته جنرال - الاردن	354،445،316	211،121،820	59.56%	30.74%	14.89%	13.94%	0.00%
مجموع البنوك التجارية	**33،927،210،748**	**22،426،406،444**	**72.96%**	**42.47%**	**14.61%**	**10.50%**	**5.38%**
بنك لبنان والمهجر- الأردن	**466،938،007**	**289،693،165**	**62.04%**	**15.58%**	**25.20%**	**16.02%**	**0.00%**

(6-2):نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA)

يهدف هذا النظام الى التاكد من تطبيق الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على المخاطر التي تواجه البنك والتي تشكل عائقا امام تحقيق اهدافه ويزود هذا النظام الإدارة العليا والوحدات البنكية بتقارير دورية حول كفاءة الانظمة الرقابية ونواحي الضعف والقصور فيها.(عوبلي،2011)

تقييم المخاطر

تواجه الشركات مخاطر متعددة من عدة مصادر داخلية مثل طبيعة أنشطة المنشأة، وخارجية مثل التطورات التكنولوجية والأوضاع الأقتصادية، ويجب على المنظمة تحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، وهنا يتم التركيز على كل من احتمالية حدوث الخطر والاثر المادي المتوقع له والتخطيط في ضوء ذلك، ولذلك يجب على المنظمة وضع آلية لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي قد تواجهها.

كيفية تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر واجراءات الرقابة

تقوم دائرة المخاطر في البنك بدور الوسيط والمنسق لتطبيق عملية التقييم الذاتي للمخاطر واجراءات الرقابة وتتبع الخطوات التالية للتطبيق:

- يبدأ موظفو إدارة المخاطر بجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وإجراءات الرقابة والاجتماع مع مديري وموظفي هذه الوحدات لمناقشة البيانات المجمعة، ثم التوافق على الخطوات والإجراءات الواجب اتخاذها.

- يتم عقد ورشة عمل بمشاركة الدائرة المستهدفة ودائرة المخاطر وموظف من دائرة التدقيق.

- يتم من خلال ورشة العمل تحديد النقاط التالية :
  - اهداف الدائرة .
  - المخاطر التي تواجه كل وحدة والاصول التي تتأثر سلبياً بهذه المخاطر .
  - الإجراءات الرقابية المطبقة .
  - نقاط الضعف في نظام الرقابة .
  - الفحوصات الدورية التي سيطلب من مدراء الوحدات اجرائها للتأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية .
  - خطة التصحيح المقترحة لمعالجة نواحي الضعف والقصور في الإجراءات الرقاببية.
  - تحديد المسئولين عن التطبيق .
- يتم إعداد تقرير بنتائج التقييم الذاتي للإدارة العليا.
- تقوم دائرة المخاطر بتطوير وحفظ قاعدة معلومات بنتائج تقييم المخاطر واجراءات الرقابة لكافة الوحدات ومراجعة هذه النتائج لكل وحده وللبنك ككل بهدف المراقبة المستمرة والشاملة للمخاطر والبيئة الرقابية للبنك.

- يتم وضع نظام لمتابعة تحديث قاعدة البيانات، سواء كان التحديث ناتجا عن الفحوصات الذاتية الدورية او الزيارات الميدانية.

استنادا الى سياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة ، والى نظام التقييم الذاتي للمخاطر واجراءات الرقابة تقوم دائرة المخاطر بارسال كتب الى جميع مديري الدوائر والفروع لترشيح ضباط الارتباط التابعين لكل وحدة عمل، ثم اخضاعهم لورشة عمل حول كيفية تطبيق البرنامج و سياسة مخاطر العمليات والتشغيل المعتمدة في البنك، بحيث يكون ضابط الارتباط على دراية كافية بجميع إجراءات العمل في وحدته او دائرته او فرعه علماً بأن مهام ضابط الارتباط تتلخص فيما يلي:

1. اعلام دائرة المخاطر وقسم مخاطر العمليات والتشغيل بجميع الاحداث التي تطرأ على الوحدة او الدائرة او الفرع.
2. التأكد من تطبيق خطة التصويب الموافق عليها من قبل الإدارة وذلك بعد ادخال الوحدة او الدائرة او الفرع تحت مظلة التقييم الذاتي للمخاطر والاجراءات الرقابية .
3. العمل على مطابقة خسائر الوحدة او الدائرة او الفرع مع حساب الخسائر على النظام البنكي (الاستاذ العام).
4. تسهيل ودعم تطبيق مشرع التقييم الذاتي للمخاطر والاجراءات الرقابية.
5. التاكد من تطبيق توصيات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والجراءات الرقابية.

(بنك لبنان والمهجر ، دائرة المخاطر).

المكونات الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والاجراءات الرقابية

تنقسم مكونات هذا النظام الى جزئين رئيسيين هما نظام المخاطر البنكية ونظام الرقابة, ويتفرع منهما عدة مكونات تلعب دورا هاما في تأسيس نظام التقييم الذاتي للمخاطر والاجراءات الرقابية ويربط بهما مصفوفة تلعب دوراً هاما في فلترة النظام وجمع البيانات الكاملة وحصرها والسيطرة عليها وهما كالتالي: (قمحية، 2012)

اولاً: نظام المخاطر البنكية

1) ورش العمل:

تهدف ورش العمل إلى خلق ثقافة رقابية لدى موظفي الدوائر المختلفة، والتعرف على مخاطر الدائرة او الوحده وتأثيرها على أصول البنك وتقيمها وترتيبها حسب الأولوية، والتعرف أيضا على الإجراءات الرقابية المتبعة. كما تعمل هذه الورش على مساعدة مديري الوحد والدوائر البنكية في التعرف على النواحي ذات المخاطر المرتفعة ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة الداخلية وبما يؤدي إلى منع الاخطاء وعمليات الاحتيال.

2) المخاطر:

المفهوم العلمي لمخاطر العمليات والتشغيل هو الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بشكل مباشر أو غير مباشر والناجمة عن حدوث إخفاقات مرتبطة بسياسات وإجراءات عمل البنك، العنصر

البشري ،الأنظمة الآلية المستخدمة والبنية التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى الحوادث الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها البنك.

3) التعرض:

وتشمل النتائج الملازمة لوقوع أحد المخاطر، وكذلك الأحداث التي تؤدي إلى خسارة أحد الأنشطة للأصول أو لفقدان قيمة هذه الأصول. حيث أن احتمالية التعرض تكون إما خسارة أو نتائج سلبية أخرى، وبالتالي مهما كانت الاحتمالية يجب أن يكون للتعرض نتيجة نهائية.

لقد تم حصر جميع أنواع الأصول التي تتأثر نتيجة تعرض البنك لأحد المخاطر من قبل إدارة البنك وقد تم تصنيفها حسب الأهمية (الأكثر أهمية إالى الأقل أهمية) وهي:

- النقد أو الربحية.
- الشهرة.
- المعلومات.
- المعرفة.
- وضع البنك القانوني أو النظامي.
- الأصول الثابتة (الملموسة).

4) تأثير التعرض للمخاطر:

وهو عبارة عن تقدير للتأثير السلبي الناتج عن تعرض البنك لمخاطرة معينة، حيث يكون هذا التأثير على أحد الأصول إما منخفض أو متوسط أو مرتفع.

تكون أساليب التأثير السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر في قسمين من الأصول المذكورة أعلاه وهي:

- في حال كان الأصل المتأثر نقداً أو أصولا ملموسة: يتم تحديد الأثر السلبي نتيجة التعرض للمخاطرة وفقا لحدود دنيا وعليا (بالدينار الاردني) لكل من الدرجات (منخفض، متوسط، مرتفع) حسب طبيعة عمل الدائرة البنكية.

- في حال كان الأصل المتأثر معلومات، معرفة، الناحية القانونية، أو الشهرة: فإنه يتم تقدير الضرر الناتج كتأثر منخفض أو متوسط أو مرتفع دون ربطه بمبالغ معينة.

5) إحتمالية حدوث المخاطرة (التعرض لنتائجها):

هناك ثلاثة احتمالات ممكنة لحدوث المخاطرة وهي:

- إحتمالية منخفضة: في ظل عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من غير المحتمل أن تقع هذه المخاطر وأن تتعرض الشركة لنتائجها.

- إحتمالية متوسطة: في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإنه من المحتمل أن تقع هذه المخاطر ولكن بشكل غير متكرر.

- إحتمالية عالية: في حال عدم وجود إجراءات رقابية فإن هذه المخاطر من المؤكد وقوعها نسبيا.

6) تقييم المخاطر

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند تقييم المخاطر وهي:

- تحديد وصف لكل مخاطرة قد يتعرض إليها البنك بحيث يحدد الحدث والتأثير النهائي للمخاطرة.
- تحديد الاصل الأكثر تأثراً في حال وقوع المخاطرة.
- تقدير مدى التأثير على الأصل المحدد (منخفض، متوسط، مرتفع).
- تقدير إحتمالية وقوع هذه المخاطرة معتبرين عدم توفر إجراءات رقابية.

أساليب إدارة المخاطر البنكية:

الطرق المتبعة للحد من الآثار السلبية للمخاطر تتم من خلال:

- وضع إجراءات رقابية متكاملة متكافئة ومنظمة بالتعاون والمشاركة مع الوحدة أو الدائرة المعنية.
- التنويع؛ أي مشاركة آثار هذه المخاطر مع جهات أخرى بواسطة العقود، الكفالات، الضمانات، والتأمين.

(قمحية، 2012)

ثانياً: نظام الرقابة

تعرف الإجراءات الرقابية على أنها إجراءات يتم وضعها من أجل الحد والتخفيف من التأثير السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك.

أما أنظمة الرقابة فتعرف وبشكل عام على أنها مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق أهداف العمل.(قمحية،2012،ص19).

كما وتصنف أهداف العمل عادة إلى واحد من الاصناف التالية:

- فعالية وكفاءة العمليات.
- إمكانية الاعتماد على البيانات المالية (دقة البيانات المالية).
- الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة.

ولبناء نظام رقابي قوي وفعال متكامل ومترابط يجب اتباع الخطوات التالية:

1. التعرف على المخاطر التي قد يواجهها البنك والتي تؤثر سلبا على مدى تحقيق أهدافه.
2. تقييم المخاطر وترتيبها حسب الاولوية وذلك لكي تحدد مستوى المخاطر الذي ستقبل به.
3. وضع إجراءات رقابية فعالة والتعرف على البيئة الرقابية الحالية.
4. رفع مستوى الكفاءة في العمل وذلك من خلال التخلص من الإجراءات الرقابية عديمة الفائدة.

5. مراجعة إجراءات الرقابة الداخلية للتأكد من السيطرة على أية مخاطر جديدة أو مخاطر قديمة لم يتم تغطيتها مسبقا.

6. إعادة تقييم المخاطر وإجراءات الرقابة بشكل مستمر.

7. التأكد من تطبيق الإجراءات الرقابية الموضوعة.

8. خلق ثقافة رقابية قوية حيث لا بد للعاملين في المنشأة أن يشاركوا بفاعلية ووضع وتفعيل أنظمة الرقابة.

(ورشة عمل في بنك لبنان والمهجر،2012)

أنواع الإجراءات الرقابية

انواع الإجراءات الرقابية مرتبة حسب فعاليتها:

1. إجراءات رقابية وقائية: يعتبر الإجراء الرقابي وقائي عندما يمنع حدوث خطأ أو مخاطرة معينة، ومثال عليه الفصل في المهام بين الموظف المسؤول عن إعداد الشيكات والمسؤول عن توقيعها.

2. إجراءات رقابية تصحيحية: يعتبر الإجراء الرقابي تصحيحي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه ولكن قبل أن يؤثر سلبا على أحد أصول البنك، ومثال عليه تبني خطوات عمل لمعالجة الاخطاء والتجاوزات الواردة في تقارير الاخطاء.

3. الإجراءات الرقابية الكشفية: يعتبر الإجراء الرقابي كشفي عندما يتم كشف الخطأ بعد حدوثه وبعد تأثيره على أحد أصول البنك، ومثال عليه تدقيق كشف يومية الفرع.

4. الإجراءات الرقابية الرادعة: تعتبر الإجراءات الرقابية رادعه عندما لا تمنع من حدوث الخطأ ولا تكشف الخطأ بعد حدوثه، إلا أنها تردع الموظف عن القيام بإجراء معين ولكن لا تمنعه. ومثال عليه إشارات تدل على أن هذه المنطقة محظورة أو أن الدخول إليها يجب أن يكون بموافقة مسبقة.

5. إجراءات وحدة أخرى: هي إجراءات رقابية ولكنها تتم من قبل وحدة أخرى.

(قمحية،2012،ص20)

أساليب تحديد الإجراءات الرقابية:

يتم تحديد الإجراءات الرقابية من خلال التعرف على إجراءات العمل المتبعة في الدائرة أو الوحدة، وتكون الية تحديد الإجراءات الرقابية بمعزل كامل عن المخاطرة، ويتم تحديد كل من:

- وصف للاجراء الرقابي: ويتم بوصف الإجراء الرقابي تغطية الجهة المسئولة عن الإجراء وهدف وتوقيت الإجراء الرقابي وكذلك عدد مرات تكرار الإجراء الرقابي يومي، اسبوعي، شهري او سنوي.

- تحديد نوع الإجراء الرقابي وهو ضمن الانواع الخمسة المذكورة أعلاه.

(دائرة المخاطر، بنك لبنان والمهجر)

المصفوفة

من خلال المصفوفة يتم تقيم أثر الإجراء الرقابي في السيطرة على الاثار السلبية لكل من المخاطر ومن ثم إصدار مصفوفة متكاملة.

ويهدف الربط بين المخاطر والاجراءات الرقابية إلى:

- تقييم البيئة الرقابية لدى الدائرة أو الوحدة.
- تقييم البيئة الرقابية لكل مخاطرة على حدا.
- التعرف على الإجراءات الرقابية الأساسية لدى الدائرة أو الوحدة.

(2–7): الدراسات السابقة

تحقيقاً لهدف الدراسة ونظراً لتزايد الإهتمام بموضوع المخاطر في القطاع المصرفي خاصة في السنوات القليلة الماضية بسبب الأزمات المالية والمصرفية التي واجهت العديد من البنوك في العالم والناجمة بشكل رئيس عن ضعف واضح في إدارة المخاطر بشكل عام وإدارة المخاطر التشغيلية بشكل خاص، فقد تمت مراجعة الدراسات والتوصيات الصادرة عن بعض المؤسسات الدولية والإقليمية المتخصصة والمهتمة بالاستقرار المالي مثل بنك التسويات الدولي وصندوق النقد العربي وصندوق النقد الدولي. وفي ذات الوقت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة (علماً أنها تكاد تكون معدومة على المستويين المحلي والإقليمي) وذلك من أجل الإطلاع على آراء الباحثين وتحليلهم للمتغيرات والترابط فيما بينها، والوقوف عند الحد الذي وصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك من

أجل تجنب التكرار وحتى تكون هذه الدراسة إضافية نوعية تثري الموضوع وتزيد من مستوى المعرفة فيه.

وكما أسلفت سابقا فان نظام التقييم الذاتي للمخاطر هو في محور التطور والاكتشاف و نفتقر لوجود الدراسات السابقة التي تتطرق لذكر هذا النظام مباشرة ونشير هنا الى بعض الدراسات التي تتناول شيئا من محتويات هذا النظام.

دراسة الرمحي (2004) بعنوان "تطوير اسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الاردنية".

حيث تناولت هذه الدراسة مفاهيم التدقيق المبني على المخاطر وكيفية تطبيقها والمحددات والمعوقات التي تواجه هذا النوع من التدقيق لكي يتم تطبيقه على المصارف الاردنية ووضع نموذج لتطبيق هذا التدقيق دون عرقلة والحد من المعوقات التي تحول دون تطبيقه.

واستخلصت نتائج هذه الدراسة بان نظام التدقيق المبني على المخاطر غير مطبق في معظم البنوك الاردنية، ويعزى ذلك لعدم وجود الكفاءة والتدريب لدى العاملين على تطبيقه كما وتبين أيضا ان هناك جهلا في مصطلحات ومفاهيم هذا النظام وعدم وضوحها وفهمها بالشكل الصحيح عند البنوك بالرغم من الجدوى الاقتصادية التي يجنيها تطبيق هذا النظام.

دراسة (2005) Fadzil, Haron and Jantan بعنوان

Internal auditing practices and internal control system

هدفت الدراسة الى تحديد نسبة التوافق بين دائرة التدقيق الداخلي في الشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية مع المعايير المهنية لممارسات المدققين الداخليين وما اذا كان الامتثال لهذه المعايير سيؤثر على جودة نظام الرقابة الذاتي عليها ام لا. وتم ذلك عن طريق استخدام نموذجين من الاستبيانات وضعت حسب نظام الرقابة الداخلي للشركات المسجلة لدى البورصة الماليزية. وكانت اهم نتائج الباحثيين انها تاثرت بشكل ملحوظ بجانب نظام المراقبة الداخلي.

دراسة(2006) Fatemi and Fooladi بعنوان

Credit risk management: a survey of practices

تناولت الدراسة التحقيق في الممارسات الحالية لإدراة مخاطر الائتمان من قبل اكبر المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الامريكية . وذلك لزيادة المجموعات المتنوعة في اشكال الالتزامات .وقد اصبحت هذه المخاطر في طليعة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات المالية . وقد تم ذلك عن طريق نموذجين من الاستبيانات القصيرة ارسلت الى أعلى 100 مؤسسة مصرفية في امريكا . وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مخاطر تعثر السداد للعميل وهجرته هو الغرض الأكثر أهمية التي تستخدمها هذه النماذج حيث أن قليل من البنوك تستخدم الباعة المسوقة لمنح العميل بدل من الدراسة الائتمانية .

دراسة : ،O’Leary, Iselin and Sharma(2006) بعنوان

The relative effects of elements of internal control on auditors evaluations of internal control.

هدفت الدراسة الى تقييم الرقابة الداخلية من خلال معايير التدقيق الدولية والتي بدورها جزأت هياكل الرقابة الداخلية المتمثلة ببيئة الرقابة ونظم المعلومات واجراءات الرقابة . وقد تم قياس نسبة الاهمية بين العناصر الثلاث عن طريق المدققين الخارجيين حيث ان 94%منهم يقيموا نظام الرقابة من خلال شركتين وهميتين . واخلصت الدراسة الى ان عنصر بيئة الرقابة اهم تلك العناصر .كما تحمل النتائج تداعيات لمهنة التدقيق خصوصا في صياغة معايير التدقيق على تقييم المخاطر .

دراسة (2007) Fernandez-Laviada, Martinez-Garcia and Del Corte بعنوان

Internal control of derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey

استخدمت هذه الدراسة استبانة هدفت إلى استطلاع الآراء حول استخدام الأساليب الرقابية على المشتقات المالية من قبل بنوك الادخار الإسبانية. و قد تبين من الدراسة أن أبرز المحددات على استخدام أنظمة الرقابة على المشتقات المالية هو قلة المعرفة و الخبرة بالإضافة إلى تحقيق الخسائر

دراسة(2008) Minelli, Rebora and Turri بعنوان

The risk of failure of controls and levers of change: an examination of tow Italian public sectors.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أداء انظمة الرقابة واثارها بالتطبيق على وحدتين حكوميتين ايطاليتين (الجامعات الحكومية والوزارات) من حيث نجاح وفشل النظام الرقابي، ودرور التنظيم الاداري وصفات قطاع الإعمال المعني في ذلك. وقد تناولت الدراسة تحليلا لأداء الوحدتين عبر خمسة عشر عاما ووجدت الدراسة انه في الجامعات فان ابرز العوامل التي تقلل خطر الفشل كان منها المعرفة والمهارات المتوفرة والتركيز على نشاطات محددة (التدريس والبحث العلمي) والشفافية في تقييم المخرجات، إما في الوزارات فقد كان هناك تطبيق لنظام اداري جديد دون التكييف مع تفاصيله مع وجود سرية في تقييم مخرجات الرقابة.

دراسة الرشيدي (2010) بعنوان تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المصارف الكويتية و معرفة المعوقات التي تحدد من هذه الفعالية. و قد استخدمت الدراسة استبانة وزعت في بنوك كويتية. و توصلت الدراسة إلى ان فاعلية نظم الرقالبة المالية و المحاسبية و الإدارية في البنوك الكويتية تصل إلى درجة متوسطة فقط، و أنها تواجه معوقات عدة منها التكلفة العالية لهذه النظم الرقابية و عدم وضوح أهداف و استراتيجيات البنوك مما يحد من فعالية الرقابة الداخلية فيها.

دراسة (2011) Simonova بعنوان

The risk-based approach to anti-money laundering: problems and solutions.

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف المشاكل في تطبيق نظام مبني على المخاطر لمكافحة غسيل الأموال في بريطانيا والدنمارك. وقد وجدت الدراسة ان انظمة مكافحة غسيل الأموال المبنية على المخاطر غير متطورة بالقدر الكافي اخذا بالاعتبار المستويات المختلفة من مخاطر غسيل الأموال من ناحية المخاطر القانونية ومخاطر الامانة. وان مكافحة غسيل الأموال يجب ان يكون جزءا من سيايات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية وغير المالية.

دراسة (forthcoming) Abdullatif and Kawuq بعنوان

The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى أهمية المخاطر التي تتعرض لها البنوك في الأردن من وجهة نظر المدققين الداخليين في هذه البنوك، ومدى سلامة استجابات هؤلاء المدققين في حالة وجود هذه المخاطر. و قد استخدمت الدراسة استبانة وزعت على المدققين الداخليين في البنوك في الأردن.

و قد وجدت الدراسة بأن المخاطر العشرين المقترحة في الاستبانة كانت درجة الاهتمام بها بشكل عام قليلة إلى شبه معدومة، مع التركيز الرئيسي على مخاطر محتوى التشريعات و المعايير المهنية و

مخاطر الالتزام بها. كما وجدت الدراسة بأن هناك استجابات غير مقبولة حسب معايير التدقيق الداخلي الدولية يقوم بها جزء من المدققين الداخليين في حالة وجود مخاطر.

(2–8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر بمثابة الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي تبحث في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، والذي يعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر المصرفية، بهذا التفصيل والتخصص على مستوى الاردن ، كما تزداد أهميتها كون موضوعها حديث العهد على صعيد الممارسات المصرفية الدولية ولا يزال في طور التحضير للتطبيق الشامل كمعايير ومتطلبات في السوق المصرفي الأردني.

و من مميزات هذه الدراسة أيضا استخدام أسلوب دراسة الحالة مما يثري الدراسة بمعلومات تفصيلية عن كيفية استخدام نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية RCSA بالتفصيل في بنك لبنان و المهجر، حيث كان هناك أكثر من أداة كالمقابلة وجمع البيانات من البنك ودوراته التدريبية ذات العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية, بينما كثير من الدراسات العربية السابقة ركز على استخدام أسلوب الاستبانة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

(3-1): المقدمة

(3-2): منهجية الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة

(3-4): عينة الدراسة

(3-5): أدوات الدراسة

(3-6): طرق جمع البيانات والمعلومات

(3-1): مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة و الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة. من خلال مناقشة آلية الدراسة و مجتمع الدراسة و العينة و الادوات و آليات التحليل المستخدمة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التطبيقية والتي اتبع فيها الباحث الأسلوب النوعي التحليلي، بهدف التعرف على أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي و التشغيلي للبنوك العاملة في الأردن، إذ تم دراسة وتحليل البيانات الخاصة ببنك لبنان و المهجر كحالة تطبيقية للدراسة ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تجميع البيانات باسلوب المقابلات و تحليلها، وذلك بهدف التعامل معها للتوصل لإجابات لأسئلة الدراسة المطروحة من قبل الباحث وبيان نتائج وتوصيات هذه الدراسة، وبالتالي إتاحة المجال للتعرف بشكل علمي على هذا النظام و أثر تطبيقه على الأداء المالي و التشغيلي، من خلال التعرف على رؤية المبحوثين عبر خلاصة إجاباتهم على أسئلة الدراسة بشكل يدعم النتائج المتوصل لها من قبل الباحث. إن هذا المنهج مناسب لمشكلة البحث من حيث سعيه إلى بناء المعرفة من الكلمات بدل الأرقام (بسبب عدم توفر الأرقام او سريتها) و سعيه لاستكشاف المعرفة من خلال إجابة الأسئلة حول ما يحصل و لماذا يحصل و كيف يحصل (Hesse-Biber and Leavy, 2011) .

(3-2): منهجية الدراسة

سوف تتبع هذه الدراسة منهجية نوعية حيث تقوم بعمل دراسة حالة (Case Study) على بنك لبنان والمهجر بحيث تغطى بيانات للبنك ومجموعه من المقابلات مع عينة من موظفي البنك ذوي

العلاقة بادارة المخاطر او مع الذين يتعاملون مع مخرجات النظام. و حسب تصنيف Yin (2003) يمكن اعتبار أن هذه الدراسة هي مزيج من نوع دراسة الحالة الوصفي (من حيث معرفة كيفية تطبيق نظام RCSA في بنك لبنان و المهجر) و نوع دراسة الحالة التفسيري (من حيث معرفة أثر تطبيق النظام على الأداء المالي و التشغيلي للبنك). إن من مزايا استخدام منهجية دراسة الحالة في البحوث المحاسبية إمكانية التعامل مع التفاصيل الخاصة بإجراءات الرقابة الإدارية و المحاسبية و كيفية تأثير هذه الإجراءات على الأفراد الذين تتم مقابلتهم و الدوائر او الفروع التي يعملون فيها، و نقاط القوة و نقاط الضعف في هذه الإجراءات من وجهة نظر هؤلاء الأفراد (Adams, Hoque and McNicholas, 2006) .

(3-3): مجتمع الدراسة

هذه الدراسة دراسة حالة لبنك لبنان والمهجر حيث يكون مجتمع الدراسة من الإفراد العاملين فيه ذوي العلاقة بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة (RCSA) ومن له علاقة بالاشراف على تطبيقه والمتعاملين مع مخرجات هذا النظام. وكان سبب اختيار بنك لبنان والمهجر هو كونه بدأ بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في العام 2010 وكان بمثابة خطة تجريبية آنذاك، ويذكر هنا أنه لا يوجد تطبيق لهذا النظام في كافة البنوك الاردنية وانما يقتصر على عدد قليل منها بسبب حداثة هذا النظام.

هذا من جهة ومن جهة أخرى رفضت بنوك أخرى تطبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية إعطاء المعلومات الكافية التي تفيد الباحث بالتوصل الى استنتاجات مقبولة نوعا ما.

(3-4): عينة الدراسة

لقد تم أخذ ما يقارب 50% من فروع بنك لبنان والمهجر والتي يزيد عمرها عن خمسة سنوات واجراء المقابلات مع مدراء تلك الفروع ذوي الخبرة والمعرفة في القطاع المصرفي، وتم أخذ عينة أخرى من دوائر البنك الرئيسية في الإدارة العامة وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) مخطط لها.

وكان السبب في اختيار ستة فروع فقط والتي تمثل 50% من مجمل الفروع في الربع الاول من العام 2013 أن باقي الفروع هي حديثة نسبياً حيث لا يمكن الحصول على نتائج يمكن تعميمها. أما بالنسبة للعينة الثانية والمتمثلة باختيار دائرتين رئيسيين في الإدارة العامة و كان سبب اختيارها أنه تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على تلك الدوائر فقط وهذا ما صرحت به دائرة المخاطر المسئولة عن تطبيق هذا النظام والتي قالت أيضا أنه سيتم تعميم النظام على كافة دوائر البنك في السنوات اللاحقة حسب الخطط الاستراتيجية للدائرة، وقد بدأت بتجربة وتطبيق النظام على دائرة الخزينة والاستثمار و دائرة التسهيلات التجارية وكذلك الأمر على دائرة المخاطر كونها تعد من الركائز الأساسية التي توثر بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للبنك. و تم مقابلة مدراء تلك الدوائر من اصحاب الخبرة والمعرفة المصرفية حيث كانت المقابلات تجرى بحضور ضباط الارتباط مع دائرة المخاطر والمطالبين بتزويدها تقارير دورية توضح كيفية سير عمل النظام في الدوائر التي يعملون فيها، وبشكل عام كانت عينة الدراسة تشمل ثمانية مدراء بالاضافة إلى ثمانية من ضباط الارتباط.

(3–5): أدوات الدراسة:

سيتم في هذه الدراسة استخدام اسلوب المقابلات شبه المخططة (semi–structured)حيث يكون السؤال محددا الى حد ما ولكن هناك مجال للافراد بابداء ارائهم واعطاء افكار اضافية . إن هذا الأسلوب يسمح بسؤال عدد من الأسئلة المحددة مسبقا، و يسمح للباحث أيضا بإضافة المزيد من الأسئلة كما يرى مناسبا خلال المقابلة لتوضيح ما يمكن أن يستجد خلال المقابلة من أمور (Smith, 2011). هذا وتم اخذ بعض المعلومات من وثائق البنك لتدعيم نتائج المقابلات.

(3–6): طرق جمع البيانات والمعلومات:

لقد استخدم الباحث جميع الطرق والوسائل لجمع البيانات والمعلومات في البحث والنوعي وهي:

أولا: المقابلة

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث النوعي فمن خلالها يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ووجهات نظر الآخرين. و قد كانت أسئلة المقابلات المستخدمة من قبل الباحث متشابهة بالنسبة للفروع و مختلفة بالنسبة لدوائر البنك حسب طبيعة الدائرة. و الملاحق رقم 1و2 و3 تبين تفاصيل أسئلة المقابلات .

ثانياً: تحليل الوثائق

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي تحليل الوثائق، حيث استند الباحث في عمله الى توثيق البيانات والملاحظات التي قام بجمعها وكذلك الإجراءات والسياسات المتبعة في

البنك وما يصدر من تقارير وتوجيهات رسمية، حيث تعتبر هذه الوثائق مهمة للباحث ويستطيع من خلال دراستها وتحليلها التوصل إلى نتائج مهمة ومفيدة.

حيث اتجه الباحث إلى مقابلات مبدئية مع موظفي الفروع والدوائر لأخذ البيانات والمعلومات والاستناد عليها في صياغة أسئلته، وتحليل تلك البيانات والمعلومات والاجراءات والسياسات التي تمارس في البنك للأستفادة منها في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4-1) المقدمة

(4-2) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في البنك.

(4-3) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر.

(4-4) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ضبط المخاطر في بنك لبنان والمهجر.

(4-5) المعوقات والمشاكل التي تواجه بنك لبنان والمهجر في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

(4-1) المقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بإتباع أسلوب المقابلات لجمع المعلومات والبيانات وكانت الاسئلة المطروحة في هذه المقابلات تتضمن الإجابة على هذه الأسئلة كاملة سواء بشكل مباشر او الإجابة عليها في مضمونها والتي تتعلق بموضوع التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث قام الباحث بمقابلة مدراء عينة من فروع بنك لبنان والمهجر وشملت هذه العينة ما يقارب 50% من فروع البنك، وقام أيضا بمقابلة مدراء عينة من دوائر الإدارة العامة والتي تطبق نظام التقييم الذاتي للمخاطر وكانت هذه العينة قصدية (عمدية) وذلك لأن الدائرة المختصة بتطبيق النظام وهي دائرة المخاطر في البنك أفصحت بمخرجاتها أنه لا يوجد تطبيق كامل للنظام في جميع دوائر البنك وإنما هو في طور التجربة لباقي الدوائر، وبناء على معطياتها تم مقابلة الدوائر المطبق بها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث انها تعتبر ركيزة اساسية يقوم عليها البنك والتي يعتمد عليها في أنشطته المالية والتشغيلية، والمعرضة أيضا للمخاطر الداخلية والخارجية بشكل كبير.

قام الباحث في هذا الفصل بتحليل المقابلات التي أجريت مع الفروع والدوائر بحيث يكون تحليل مقابلات الفروع بشكل منفصل عن الدوائر وذلك لان الأسئلة المطروحة في هذه المقابلات متشابهة في الشكل والمضمون لجميع الفروع كونها متشابهة في أنشطتها وفعالياتها وعملياتها التشغيلية والمالية، إما الدوائر فهي مختلفة عن بعضها بالأسئلة وذلك بسبب اختلاف أنشطة وفعالية كل دائرة عن غيرها، حيث قام الباحث بتحليل إجابات تلك المقابلات بناء على أسئلة الدراسة وترتبط تلك الإجابات لكل سؤال على حدا.

(4−2) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في البنك.

بما يتعلق بالأداء المالي للبنك قام الباحث بتوجيه عدة أسئلة ترتبط مباشرة بالعمليات التي لها تأثير مباشر على التكاليف والمصاريف التي قد يتحملها البنك، وكل ما يرتبط بالتعامل المباشر بالنقد وجميع العمليات التي من الممكن أن يرتبط تأثيرها بالنقد بشكل مباشر، ومن تلك العمليات في الفروع ما يتعلق بالسحب والإيداع، الشيكات، الصراف الآلي، تبديل العملات، وكذلك التحويلات الداخلية. فجميع تلك العمليات ترتبط مباشرة بالنقد والمخاطر التي قد تنتج عنها تؤثر مباشرة في الأداء المالي سواء كان بشكل ايجابي أم سلبي.

ومن العمليات في دوائر البنك أسعار الفوائد، وصرف العملات وتداولها، وكذلك الموازنات التقديرية، منح التسهيلات، وتقييم الضمانات التي تؤثر مباشرة على التمويلات، وكذلك حجم التسهيلات الممنوحة من قبل البنك.

(4−2−1) الفروع

السحب والإيداع

فيما يتعلق بعمليات الصندوق (السحب والإيداع) داخل الفرع فقد تشابهت إجابات هذا السؤال في مضمونها من قبل جميع مدراء الفروع المعنية وضباط الارتباط في تلك الفروع، واجمع غالبيتهم على انه قد تم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بشكل كامل نسبيا، وبشكل عام تم تحسين عمليات الصندوق حيث كانت من اخطر العمليات المواجهة للبنك وذلك كونها تتعامل مع النقد بشكل مباشر، أما من ناحية توفير التكاليف فقد تعددت وجهات نظر المدراء فمنهم من اتفق على انه

تم توفير التكاليف حيث اعتمدوا في إجاباتهم على تقليل الفروق والتي بدورها تعد كخسارة في دفاتر البنك وأيضا تقليل مراجعات العملاء والاستفسارات والتي تنعكس على أداء الموظفيين والتي تحد من عمل الموظف واضاعة للوقت والجهد بدون فائدة، وبشكل عام فقد اجمعوا على انه تم تقليل مخاطر العجز او النقص من الصندوق.

وهنا **قال أحد مدراء الفروع** عن حالة عملية حصلت في الفرع " قام أحد موظفي الصندوق بإيداع (350) دينار لعميل ما وتم تسليمه وصل بمبلغ (3500) دينار وتسجيل القيد بهذا المبلغ وعند جرد الصندوق تبين أن هناك فرق كبير في النقد وتم الرجوع الى فيشات الإيداع وجد أن المبلغ (350) دينار وعلى الرول (3500) دينار وتمت معالجة العملية على الفور".

تبديل العملات

أشار اغلبية ضباط الإرتباط مدراء الفروع الى انه لم يتم التاثير على التكاليف بشكل مباشر، فقبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كانت المخاطر المحتملة الحدوث نتيجة بعض أخطاء الموظفين في إعطاء أسعار خاطئة للعملاء عند القيام بصرف العملات، حيث كان قديما يتم أخذ أسعار تبديل العملات من دائرة الخزينة والاستثمار عن طريق الهاتف بين موظف الإدارة وموظف الفرع، أما بعد تطبيق النظام أصبح العميل وموظف الفرع يتقيد بشاشة أسعار واضحة داخل الفرع هذا الأمر أدى إلى تقليل الخسائر الناتجة عن تلك المخاطر وتوفير وقت الموظف في المراسلة والاتصال مع الإدارة.

الصراف الآلي

اجمع مدراء الفروع وضباط الإرتباط في إجاباتهم عند الحديث عن عمليات الصراف الآلي على وجود تاثير كبير لنظام التقييم الذاتي للمخاطر داخل الفروع لديهم حيث أن وضع الصراف الآلي بحد ذاته هو من ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وهو ترجمة الية لعمليات الصندوق، أما من ناحية توفير التكاليف فقد اجمعوا على انه تم التقليل من التكاليف من ناحية توجيه الموظف للقيام بخدمات مصرفية أخرى وبالاخص الإيداع كونها تفتقر لعمليات الإيداع، وتوفير الوقت والجهد وكذلك اللوازم المكتبية كالطباعة والاوراق وما الى ذلك، ويقوم أيضا بالتقليل من الخسائر المحتملة نتيجة أخطاء الموظفين كونها نظام محوسب يقوم بحصر نسبة الخطأ.

الشيكات والكمبيالات

وقد أوضح مدراء الفروع وضباط الإرتباط أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشيكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشيكات، ففي السابق كانت تتم عملية صرف وايداع الشيكات بشكل يدوي ثم عن طريق المقاصة الالكترونية وبشكل عام وعلى حد تعبيرهم فقد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشيكات داخل الفروع لديهم فمن ناحية توفير التكاليف فقد اجمع معظم مدراء الفروع ان هذا النظام سهل عملية المقاصة من توفير الوقت والجهد وتقليل عدد الموظفين المسئولين عن إدارة شيكات المقاصة داخل الفروع،وتجنب الوقوع في صرف الشيكات في وقت عمل المقاصة اذا حدث انقطاع للتيار الكهربائي أو فقدان في الاتصال والتي بدورها تحمل كخسائر في البنك ما اذا تم صرفها بدون ارصدة في حسابات

العملاء. وينطبق موضوع الشيكات على عمليات الكمبيالات داخل الفرع فيما يتعلق بالمخاطر والضوابط الرقابية وأدائها المالي والتشغيلي.

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة

وفيما يتعلق بعمليات التحويلات الداخلية أشار غالبية المدراء بأن المخاطرة كانت قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تنحصر في إدخال رقم حساب بشكل خاطئ، أو مبلغ، أو تدقيق، أو توقيع خاطئ أو اسم خاطئ، وما ينطبق ايضاًعلى عمليات السحب من مخاطر تذكر، وأشار ضباط الإرتباط أنه بهذا الأمر قد يتعرض البنك للخسائر الناتجة جراء تلك المخاطر أما بعد تطبيق النظام فتتلاشى فرصة تعرض البنك لتلك الخسائر والسبب عمل نظام محوسبي ونماذج معدة سلفا تحصر تلك المخاطر وأصبح الموظف يقوم بتعبئة بيانات على النظام ويتم تلقائيا رفض أي بيانات خاطئة تدخل على النظام المحوسبي ، أما بالنسبة الى التكاليف فأشار عدد كبير من مديري الفروع أنه لم يتم التأثير مباشرة على التكاليف من خلال تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وإنما لعب دوراً كبيراً في عملية تقليل الخسائر وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك.

الأرشفة والملفات

كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر دور كبير في السيطرة على عمليات الأرشفة والملفات، حيث تم عمل أنظمة مخصصة لتنظيم تلك العمليات الأمر الذي أدى زيادة التكاليف نسبيا لعمل تلك الانظمة والسياسات فكان رد اغلب مدراء الفروع انه لم يساهم في توفير وتقليل التكاليف بل افصح عدد من

ضباط الإرتباط على انه زاد من المصاريف والتكاليف الخاصة بهذا الأمر بسبب الدقة المطلوبة في ارشفة هذه الملفات من خلال استحداث خزائن جديدة وغرف محصنة كونها ذات خطورة عالية فيجب زيادة السيطرة والمراقبة عليها وعمل نسخ اخرى لكافة الملفات الموجوده على سبيل الاحتياط. وقال بعض المدراء بأن هذا الأمر يقلل من فرصة حدوث مخاطر الخسائر التي قد تنتج لعدم توفر تلك الانظمة.

حيث قال أحد مدراء الفروع " إن العمل حسب تعليمات نظام التقييم الذاتي في الوقت الحالي بالنسبة لعمليات الأرشفة والملفات قد يكلف البنك مبالغ عالية نسبيا ولكن يعود ذلك بالنفع على البنك على المدى البعيد فسلاسة وترتيب العمل يحقق فوائد مجزية للبنك مع مرور السنين"

الحسابات الجامدة

تعد الحسابات الجارية من الحسابات الخطيرة جدا عند تفعيلها وذلك لأنه إذا تم تفعيلها من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحسابات فقد تكلف البنك خسائر مادية كبيرة نتيجة لعمليات الاحتيال التي قد تحصل على هذه الحسابات من الداخل أو الخارج، إما عند الحديث عن التكاليف فأشار مديرو الفروع وبالإجماع مع ضباط الإرتباط أنه لم يتم التأثير على إي من التكاليف بشكل مباشر ولربما انه ساهم في تجنب كثير من المخاطر التي قد تحصل والتي بدورها قد تزيد من الخسائر المادية وغير المادية كالسمعة والشهرة مثلا، وكان لا بد لنظام التقييم الذاتي والضوابط الرقابية من وضع ضوابط لهذه الحسابات والتي قد تضرب أصول البنك.

البيع والتسويق

تتبع عمليات البيع والتسويق لمنتجات البنك إلى دائرة التجزئة في بنك لبنان والمهجر وتتمثل منتجاتها بالقروض الشخصية،السكنية، السيارات، والبطاقات الائتمانية. حيث يوجد في كل فرع من فروع البنك وحدة بيع هذه المنتجات وتكون تابعة لدائرة التجزئة في الإدارة العامة، وقال مدراء الفروع وضباط إرتباط تلك الفروع بأنه عندما يتم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات فإنه يزيد من نسبة إنفاق الفرع على مصاريف تطبيق هذا النظام ولكنه في نفس الوقت يزيد من أهداف الفرع في ترويج المنتجات واستقطاب العملاء بشكل آمن بحيث يحد من احتمالية حدوث التعثر لدى العملاء وهذا شيء إيجابي بالنسبة لمدير الفرع ويحقق النجاح بتطبيق ذلك النظام.

الاحتيال

أشار مدراء الفروع وضباط الإرتباط إلى أنه من الأهداف الرئيسية لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو منع عمليات الاحتيال على البنوك بشتى الطرق والوسائل ومن ناحية توفير التكاليف فلم تؤثر الرقابة على منع عمليات الاحتيال بشكل مباشر في تقليل التكاليف وإنما أدت الى تخفيف حدوث الخسارة والتي تؤثر سلبا على أرباح البنك.

ومثال ذلك على حالة عملية حصلت بالفرع **قال أحد مدراء الفروع** " جاء أحد الأشخاص إلى الفرع لصرف شيك بقيمة (8500) دينار، وكان هذا الشيك من ضمن الشيكات التي بلغ عنها العميل أنها سرقت منه، وقام موظف الصندوق بفحص الشيك وتبين أنه من الشيكات المُبلغ عنها وعمل فورا على

إجراء اللازم وتبيلغ الجهات المعنية، فلو لم يقم الموظف بالتشييك الأمني على الشيك لدفع البنك قيمة الشيك للعميل صاحب الشيكات وحمل ذلك خسارة على البنك".

الخصوصية

أكد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على وجوب مبدأ الخصوصية في بنك لبنان والمهجر وبجميع فروعه ودوائره، وكذلك وجوب تأكيد مبدأ فصل المهام في العمل ووضع على هذه العمليات إجراءات رقابية رادعة ووقائية وأيضا ربط إجراءات رقابية بوحدات أخرى مع الوحدات المطبق بها، أما من جهة توفير التكاليف فقد تركزت الإجابات حول التأثير غير المباشر عليها حيث يتم تجنب وقوع إي اختلاسات أو سرقات مباشرة او غير مباشرة في قسم النقد وكذلك فقدان إي ملفات تؤثر على عمل الفرع أو سمعة البنك.

وقال أحد مدراء الفروع فيما يتعلق بخصوصية الموظفين " يمنع منعا باتا الدخول إلى منطقة الصندوق من قبل كل من الموظفين الذين ليس لهم عمل رسمي بداخلها والعملاء والمراسلين تحت أي ظرف من الظروف، وحتى لو كانت منطقة الخصوصية بحاجة إلى صيانة فورية، فيجب إغلاق الصندوق في هذه الاثناء ومن ثم متابعة العمل".

(4-2-2) دائرة التسهيلات:

تسهيلات الشركات

تطرق الباحث في بداية المقابلة إلى التعرف على أهم المخاطر التي تتعلق بمنح التسهيلات لشركات ومكونات قطاع الإعمال بشكل عام، ومعرفة الضوابط الرقابية الموجودة على تلك المخاطر

وفاعلية تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الدائرة بشكل عام، و قد صرح مدير الدائرة بشأن هذا الخصوص بأن مخاطر المنح تكمن في عدم التزام العميل للسداد والتي تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك فعمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ربط التسهيلات المقدمة للعميل مع الغرض المراد منه وذلك لأن الدراسة الائتمانية تقوم على أساس ذلك الغرض وبالتالي فإنه يتم متابعة التسهيلات مع العملاء وتقديم نتائج دورية للبنك لضمان استمرارية العميل في عمله والمحافظة على التزامه مع البنك في تسديد دفعات القرض.

الضمانات

وفيما يتعلق بمقدار ونوع الضمانات اللازمة لمنح مقدار معين من التسهيلات ومدى درجة خطورة تلك الضمانات وقبولها من قبل البنك فقد عبر مدير الدائرة بأن الاهتمام بشكل رئيسي ينصب حول مصادر السداد للعملاء، والتي تعتبر المصدر الرئيسي لسداد الالتزامات، أما الضمانات فهي تعتبر مصدر نهائي وبديل بعد تعثر مصادر السداد لدى العملاء، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح وجود الضمانة شرط أساسي من شروط منح التسهيلات للعملاء وذلك لتفادي الخسائر التي قد تنتج من تعثر العميل وعدم مقدرته على السداد.

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات

تطرق الباحث في هذا الحوار للحديث عن المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق الحسابات ذات الصلة والية الربط بين التسهيلات الممنوحة للعملاء بصفتهم الشخصية كأفراد (تسهيلات الإفراد) وبين التسهيلات الممنوحة للشركات والمؤسسات ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة التي يمثلها هؤلاء الإفراد، وعلق المدير قائلا بأنه يتم احتساب ودراسة التسهيلات التي تمنح للأفراد بصفتهم الشخصية وللشركات التي يمتلكون بها حصص على أساس مجموعات بحيث يتم تحليل جميع الحسابات ذات الصلة وربطها مع بعضها البعض لتفادي أية مخاطر قد تنشأ نتيجة الاحتيال أو من حركات العميل الوهمية ذات الصلة مع الشركة. وقال ضابط ارتباط الدائرة أنه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أصبح قبول الكفالات الشخصية يعتمد على برامج محوسبة لعمل تحاليل مالية شاملة لشركات العملاء وضرورة دقة البيانات المالية وتدقيقها من قبل الشركات الكبرى المعتمدة لدى البنك.

بالإضافة إلى ذلك وحسب تعبير مدير الدائرة الى أن الأساس في منح التسهيلات في بنك لبنان والمهجر وبما يتعلق بالشركات تتم بمهنية تامة وبعد الدراسات الائتمانية الكاملة واستكمال الشروط حسب الأصول وبعيدا عن أي ضغوطات

(4-2-3) دائرة الخزينة والاستثمار:

الموازنات التقديرية

وقد تطرق الباحث في هذه المقابلة الى التقييم المالي للدائرة وما اذا يتم إعداد موازنات تقديرية لها بشكل دوري بحيث تتمكن الإدارة من قياس أدائها التشغيلي بحسب نتائجها المالية، فقد علق مدير الدائرة أنه يتم إعداد موازنات تقديرية في بداية كل سنة بحيث تشمل جميع الأرباح والخسائر التي تعرضت لها الدائرة من محفظة السندات والتجارة المالية والتداول في الأسواق المالية وما الى ذلك، وبالتالي تتسنى للإدارة فرصة معرفة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الموازنة وتقسيمها على أشهر السنة لكي يحكم البنك سيطرتها ويضبط جميع المخاطر التي قد تنشأ عند ممارسة الدائرة للأنشطة المالية وضبط المخاطر التي نشأت سابقا ووضعها تحت السيطرة الكاملة.

تداول العملات

وفي ضوء المخاطر المرتفعة المرتبطة بتداول العملات بشكل عام والتقلبات المستمرة في أسواق العملات، وطرق المحافظة على استثمارات البنك في هذا المجال والسيطرة على المخاطر ووضعها في المستوى المقبول فأشار مدير الدائرة إلى أن معظم استثمارات البنك تكون بعملة الدولار الأمريكي في الأسواق وذلك لتجنب المخاطر التي قد تحصل نتيجة لتقلبات أسعار العملات ومعظم الالتزامات هي أيضا بالدولار الأمريكي ويعد هذا النشاط ضمن الإجراءات الرقابية الوقائية التي يحتويها التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، ونسبة قليلة جدا تكون بعملات غير الدولار وتكون ضمن مستوى المخاطر المقبولة للبنك والمسيطر عليها.

الفوائد

وفقا لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فإن العديد من المخاطر المالية والتشغيلية في البنوك ترتبط وتتأثر بتقلب أسعار الفوائد على الودائع في الأسواق المحلية والعالمية، حيث تطرق الباحث للإجراءات والضوابط التي تتبعها دائرة الخزينة والاستثمار في البنك لضمان أن لا يكون لهذه التقلبات تأثير سلبي على ربحية البنك أو لضمان استغلال أي فرص تنجم عن هذه التقلبات لتحقيق أثر إيجابي على ربحية البنك، وهنا أفاد مدير الدائرة بأن الهدف الرئيسي هو المواءمة بين الأصول والالتزامات من ناحية الإقراض أو الاستثمار ففي الوقت الحالي يوجد خطر كبير على الودائع قصيرة الأمد والتمويلات طويلة الأمد يكمن في تغير لأسعار الفوائد حيث يكون هنالك احتمالات تجبر البنك لتغيير أسعار الفوائد على التمويلات كتقلبات الأسواق وقرارات البنك المركزي، وأشار ضابط ارتباط الدائرة أن الاستثمارات هي أدوات ذات أسعار فائدة متغيرة وتحد من أي عملية إيجابية أو سلبية فإذا ما حصل انخفاض لأسعار الفائدة هنالك أثر سلبي على العائد المالي بالبنك وبالمقابل تحد من الالتزامات وتقلل منها، فالمواءمة بين الأصول والالتزامات هنا هي الركيزة الأساسية لفاعلية الرقابة المستمرة على هذه المخاطر ضمن نطاق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

(4-3) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر.

تضمنت أسئلة الباحث فيما يتعلق بالأداء التشغيلي للبنك جميع العمليات التي تؤثر على أنشطة وعمل البنك وطبيعة وسير إجراءات العمل التي تؤثر على الأداء المالي بشكل غير مباشر والتي تمثل المحور الأساسي في تشغيل عمليات البنك وتنعكس على الأداء المالي الذي يحققه البنك، ومن هذه

العمليات في الفروع الأرشفة والملفات، الخصوصية، أداء الموظفين، الحسابات الجامدة، البيع والتسويق، طرق الاحتيال ومنعه، وكذلك منح القروض. أما العمليات التي تخص الدوائر فمنها عمليات التسويق، والتنسيق بين الدوائر الاخرى، التسهيلات طويلة الأجل، آليات الاتصال بين العملاء والموظفين، التدريب والعنصر البشري.

(4-3-1) الفروع:

الأرشفة والملفات

وكان هنالك إجماع عام من قبل مدراء الفروع وضباط الارتباط على انه كان لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دوراً كبيراً في حفظ الأرشفة والملفات حيث كان الخطر الذي يواجهها هو فقدان او تلف تلك الأرشفة او حفظها في مكان خاطئ او تعرضها للحريق او السرقة وما الى ذلك، وتم وضع ضوابط رقابية تمنع حدوث ذلك وتقلل من المخاطر التي قد تنجم من خلال حفظ الملفات في خزائن وغرف محصنة ضد الحريق او التلف ورقابة ثنائية عليها بواسطة حملة المفاتيح لتلك الخزائن والجرد الدوري الذي وجد لمعرفة كافة النواقص الموجودة ومتابعة هذه الملفات عن كثب ووضع رقابة عليها من قبل دوائر اخرى في البنك.

وبالتأكيد زاد هذا الأمر في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها والتي تساعد البنك لبقائه في الجانب القانوني الآمن والمحمي من إي تعرض قد ينجم ما لم يحصل تلف او فقدان لتلك الملفات.

الحسابات الجامدة

وفيما يتعلق بموضوع الحسابات الجامدة وعملية إعادة تفعليها، فقد أجمع مدراء الفروع على ان نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد لعب دورا مهما في حصر تفعيل الحسابات الجامدة لمدراء الفروع وبالتنسيق مع دائرة رقابة الامتثال لتفادي إي عمليات احتيال قد تكلف البنك خسائر مادية اذا ما تم إثبات عملية التفعيل من قبل أشخاص غير ذوي علاقة بالحساب بالرجوع الى بعض الموظفين الأقل خبرة في مجال تقييم المخاطر وبهذا زادت الرقابة على الحسابات الجامدة وأصبحت اشد من السابق عن طريق التقرير الذي ينشأ عند تحريك إي حساب كان من ضمن الحسابات الجامدة، وبشكل عام فقد كان الاتفاق من قبل ضباط الإرتباط أنه تم ضبط المخاطر بشكل كامل وحصرها والسيطرة عليها وسهولة التعامل معها وتجنبها.

البيع والتسويق

وفيما يتعلق بعمليات البيع وتسويق منتجات البنك اختلفت الآراء واجابات بعض مدراء الفروع فيما بينهم، فمنهم من قال إن تلك العمليات تتبع لدائرة التجزئة وتوكل المهام للموظفين من قبل دائرة التجزئة في الإدارة العامة ومسؤولية الفرع عنهم تكمن في التقييد بتعليمات وسياسة الفرع والسيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل موظفي المبيعات والتي تؤثر بشكل سلبي ومباشر على الفرع هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد صرح بعض المدراء أن الفرع بطبيعته هو عبارة عن نقطة بيع وقد أنشئ لغرض تسويق منتجات البنك وإتمامها، وما يتعلق بعمليات البيع داخل الفرع نفسه أشار بعضهم الى أنه يوجد تطبيق لنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حيث يتم حصر المخاطر الناتجة عن تلك العمليات ووضع الضوابط الرقابية عليها ومعالجتها بالشكل المناسب.

الاحتيال

وعندما تحدث الباحث عن عمليات منع الاحتيال فقد كانت الإجابات وبالإجماع بشكل عام تتمحور حول مساهمة نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في منع عمليات الاحتيال من حيث تطبيق الرقابة المزدوجة، والرقابة الموجودة على الصناديق ومنطقة النقد والتي بدورها تمثل الخطورة الأكبر كونها الأكثر عرضة لعمليات الاحتيال، ومن حيث تقرير الخسائر التي يجب ان يصرح فيها الفرع في حال حدوث أي عمليات احتيال أو خطأ ومركزية المخاطر التي يقوم بها الفرع والتي بدورها تمنع العملاء من الحصول على قرض من أكثر من بنك وربط المراقبة والسيطرة بأكثر من دائرة من الإدارة العامة كدائرة المخاطر ودائرة الامتثال كالسيطرة على الحوالات وتابعياتها لتلافي خطر عدم الامتثال. وبالتالي فإن النظام ساهم وبشكل كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها كون أن محاربة الاحتيال والفساد هي مصدر لضبط المخاطر.

الخصوصية

أكد مديرو الفروع على وجوب الاحترام والتأكيد على مبدأ الخصوصية عند الحديث عنه سواء كان من جهة العملاء أو الموظفين، حيث يمنع منعاً باتاً إعطاء أي معلومة أو بيانات عن عميل ما لأي شخص أخر وهذا يندرج تحت مراقبة وسيطرة الفرع على بيانات العملاء والتي تعد من مخاطر الشهرة والسمعة وهي من أشد أنواع المخاطرة بعد النقد حيث يتم تشديد الرقابة عليها وحمايتها بكافة وسائل الفرع المتاحة، وأشار ضباط الإرتباط أنه يتم التشديد والرقابة على مناطق الخصوصية الموجودة بالفرع كمنطقة الموظفين الذين يتعاملون بالنقد والخزنة الموجودة بالفرع ويتم السيطرة عليها من خلال دخول الموظفين المخولين ممن يكونوا من حملة المفاتيح مجتمعين لما لها من أهمية وخصوصية، كما يمنع

كل من العملاء والموظفين من الدخول لمنطقة التعامل بالنقد باستثناء الموظفين الذين لهم عمل رسمي ومدير الفرع. وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لعب دوراً هاماً في السيطرة على المخاطر التي قد تنتج جراء التعامل الخاطئ مع مناطق الخصوصية فبالنسبة لمنطقة خدمة العملاء يكون الخطر قليلاً نسبياً فيها عند دخول أحد موظفي الفرع ممن ليس لهم عمل رسمي بداخل تلك المنطقة وذلك بسب وجود الرقابة من قبل موظفي القسم، إما دخول العميل إليها فهو الخطر الأكبر وهذا مسيطر عليه من قبل مسئول المنطقة وإدارة الفرع، وأيضا الرقابة الشديدة على المنطقة التي يتعامل موظفوها مع النقد كالكاميرات وإدارة الفرع ومسئول المنطقة.

منح القروض

وأشار مديرو الأفرع وضباط الارتباط الى المخاطر المتعلقة بعمليات منح القروض والتي يتم السيطرة عليها من قبل كل من دائرة التجزئة ودائرة المخاطر بحيث يتم الالتزام بسياسات المنح الموضوعة من قبل دائرة الائتمان وبالتالي تلافي الوقوع في إي مشاكل او أخطاء تتعارض مع هذه السياسات، وبشكل عام فإن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ساهم بشكل كبير في تحسين عمليات تنفيذ القروض عند الموافقة على منحها حيث يقوم بتلك العمليات موظفو خدمة العملاء وتتم السيطرة والمراقبة على أوضاع العملاء من خلالهم وبالتنسيق مع دائرة المخاطر ودائرة الامتثال في وضع الرقابة اللازمة عند تنفيذ القرض. هذا الأمر أدى الى التقليل من الخسائر التي قد يتعرض لها البنك وتجنب منح القروض التي قد تتعثر نتيجة خطأ ما بالدراسة الائتمانية أو عمليات الاحتيال من قبل الأطراف الخارجية. وبالإشارة الى موضوع عمليات التسهيلات التجارية فتم الاتفاق وبالإجماع من قبل مدراء الفروع على أن جميع الإجراءات المتبعة في عمليات منح وتنفيذ القروض

ينطبق على عمليات التسهيلات التجارية والتي سوف نتناول موضوعها بشيء من التفصيل لاحقا عند الحديث عن دائرة التسهيلات.

السحب والإيداع

ذكر مدراء الفروع إلى أنه يوجد فروق واضحة قبل وبعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على هذه العمليات حيث كانت تتم عمليات السحب والإيداع قبل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر بدون اخذ اسم المودع أو التوقيع او الهاتف فكانت المخاطرة هنا تكمن بالتزوير والاحتيال، أما بعد تطبيق النظام فيتم اخذ اسم المودع وتوقيعه ورقم هاتفه مما يعزز العملية مع كتابة فئات الإيداع والسحب وحصر نسبة الخطأ، **هذا وقال أحد مدراء الفروع** " لا يمكن لأي عميل من العملاء الغير معروفين لدى البنك أو أي شخص من الأشخاص إيداع أو سحب أي مبلغ من الصندوق دون استكمال جميع البيانات اللازمة عن شخصية هذا العميل وكذلك يرفض أي طلب دون وجود هوية الأحوال المدنية مع العميل وتكون سارية المفعول"

الشيكات والكمبيالات

عمل مدراء فروع بنك لبنان والمهجر وبالتنسيق مع الدوائر المعنية وبإشراف الإدارة العامة على اتخاذ قرار هام جدا ينص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، حيث تم العمل في نهاية العام المنصرم على إنشاء مركزية للشيكات في الإدارة العامة لبنك لبنان والمهجر تختص بعمل شيكات المقاصة الواردة والصادرة عن طريق الإدارة وذلك لتجنب جميع المخاطر التي قد تنتج جراء فقدان الاتصال أو الانترنت مع الإدارة أو مع البنك المركزي وذلك لكثرة حدوث هذه المخاطر نسبيا،

ولتوضيح ذلك **ذكر أحد مدراء الفروع حالة عملية حيث قال** " تغلق المقاصة الالكترونية الساعة الثانية عشر والنصف ولغاية هذا الوقت يجب أن تكون معالجة الشيكات منتهية، فإذا ما حصل انقطاع بالاتصال مع الشبكة في هذا الوقت فسوف يصرف الشيك (Auto–approve) حتى وإن لم يكن لديه رصيد في البنك الذي يتعامل معه وهذا مخاطرة كبيرة على البنك من صرف الشيك دون التأكد من وجود رصيد كامل يغطي الشيك المسحوب فبالنهاية سيحمل خسارة على البنك" فاتخاذ قرار بعمل مركزية للشيكات في الإدارة العامة عالج هذه المخاطرة وتجنبها كون الادارة على اطلاع كامل بأرصدة وحسابات العملاء.

(4–3–2) دائرة التسهيلات:

بداية أشار مدير الدائرة وبالإتفاق مع ضابط ارتباط الدائرة ان الهدف الرئيسي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو تقليل المخاطر والذي يتماشى مع تخفيض المخاطر في التسهيلات المصرفية والتي تمنح من خلال دائرة تسهيلات الشركات.

التسهيلات طويلة الأجل

وفي هذه المقابلة ناقش الباحث الآليات المتبعة في التعامل مع التسهيلات طويلة الآجل ومتابعتها بحيث تضمن للبنك استقرار الربحية المطلوبة على طول عمر التسهيلات وكذلك تجنب تعرضها للمخاطر المستقبلية، وبحسب ما عبر عنه مدير الدائرة وضابط ارتباطها فإنه يتم تجديد الحسابات بشكل سنوي وذلك بتحديث كافة البيانات الخاصة بالعميل من شهادات تسجيل والتأكد من استمرار نشاط الشركة وتغيرات البيانات المالية وانعكاس ذلك على التسهيلات لوضع الرقابة الفاعلة للتعامل

معها حيث يتم اتخاذ القرار المناسب في ذلك الوقت من استمرار هذه التسهيلات والخروج من الحساب تدريجيا وبما يتضمن حفظ حقوق البنك بناء على هذه الدراسات الائتمانية التي يتم إعدادها سنويا، ويعد هذا الإجراء الرقابي من الإجراءات الرقابية التصحيحية والكشفية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لأنه قد يؤثر على احد أصول البنك بعد تمويل العميل بالتسهيلات واكتشافها بعد ذلك.

العنصر البشري

وبما أن العنصر البشري يشكل ركيزة أساسية في نظام وعمليات البنوك والمؤسسات المصرفية، فقد تناول الباحث الحديث عن العناية التي يوليها البنك في اختيار الكفاءات اللازمة لملئ الشواغر في قسم التسهيلات، هذا وقد صرح مدير الدائرة بأنه يتم اختيار موظفي الائتمان ممن يتمتعون بالحصول على درجات التعليم في نفس مجال الإعمال حيث يتم إجراء مقابلات واسعة مع هؤلاء الموظفون ومدى إلمامهم بموضوع الإعمال من ناحية الأساسيات بالإضافة الى أنه يتم إلحاقهم بدورات مهنية متخصصة في مجال العمل ومناقشتهم بالأعمال وكذلك حضور اللجان مع المدير الإقليمي في محاضرات متخصصة لمناقشة تلك الأعمال وتكون بذلك سيطرة على المخاطر التي قد تنتج من قبل الموظفين وتلاشي أية مخاطر قد يسببونها.

الخطط التسويقية

كرر الباحث حديثه عن عدم وجود دائرة مستقلة بالبنك تعني بوضع الخطط التسويقية وأثر ذلك على منتجات دائرة التسهيلات حيث أشار مدير الدائرة بوجود وحدة تسويق للشركات الصغيرة

والمتوسطة الحجم مكونة من رئيس وحدة وعدد من الموظفين هدفها استقطاب العملاء لتسهيلات الشركات وهي الذراع التسويقي لمنتجات دائرة تسهيلات الشركات، وقام الباحث بدوره بزيارة تلك الوحدة في الفروع والتعرف على طبيعة عملها وكيفية التعامل مع العملاء المستقطبين وشرائح هؤلاء العملاء ومدى سمعتهم وملاءتهم في الأسواق.

التنسيق بين الدوائر

تناول الباحث في حواره الحديث عن التنسيق بين دائرة التسهيلات والدوائر الاخرى بالبنك ذات الصلة بها وخص بالذكر دائرة الخزينة والاستثمار لمتابعة أسعار الفائدة ومعدلات التضخم في الأسواق المحلية والعالمية وأثرها على شروط منح التسهيلات للعملاء، حيث تمت الإجابة بأنه يتم عقد اجتماع بشكل شهري من قبل لجنة تسمى بلجنة(الالكو) إدارة المطلوبات والموجودات حيث يتم من خلالها مراجعة الأصول والالتزامات ووضع التسعير من قبلها وأسعار الفوائد على قروض التسهيلات، وتلتزم دائرة التسهيلات بدورها بهذه القرارات بحيث تخدم ربحية البنك وتستمر بمراقبة الأداء المالي والتشغيلي للبنك ووضعه في المستوى المطلوب.

(4-3-3) دائرة الخزينة والاستثمار:

عند الحديث عن التواصل بين دائرة الخزينة والاستثمار والعميل أفاد مدير الدائرة بأن الاتصال لأول مرة يجب أن يكون وجها لوجه وبموجب اجتماع بين العميل والمتداول في الدائرة وأن آليات الاتصال المتعلقة بالبيع والشراء تكون عن طريق الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني، وأشار ضابط

ارتباط الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أكد على وجوب حفظ الاتصال والمكالمات backup لدى دائرة تكنولوجيا المعلومات وهو إجراء رقابي من وحدة أخرى لتجنب الوقوع في المشاكل التي قد تنشأ نتيجة سوء فهم بعض الاتصالات.

وعندما يكون الاتصال بين دائرة الخزينة والاستثمار وفروع البنك فإنه يكون عن طريق الهاتف وغالبا ما يكون بهدف الحصول على أسعار العملات الأجنبية، فأشار المدير هنا أنه يوجد خطر على البنك من هذه الناحية، حيث أنه قد يحصل سوء فهم بين موظف الفرع والدائرة كأن تعطى معلومات عن الشراء بدل البيع أو العكس أو سماع الرقم بشكل خاطئ، وهنا قد يفتقر البنك الى الوسيلة الرقابية الآمنة التي تحمي البنك بشكل مباشر في مثل هذه المخاطر، ويرى الباحث أنه لا بد من وجود نظام فعال يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وموظفي الفروع المسئولين عن تبديل أسعار العملات لزيادة الوسائل الرقابية وتجنب تلك المخاطر، ولكن قد يكون هذا النظام ذو كلفة هائلة تزداد عن حجم المخاطر التي قد تنشأ حسب ما عبر عنه مدير الدائرة ، وقال ضابط ارتباط الدائرة أن دور التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية فالوسيلة الآمنة هي التقييد بأسعار العملات المعلنة على الشاشات بشكل يومي في جميع أفرع البنك وأن لا يحصل أية تجاوزات عن الأرقام المعلنة فهذا الأمر يضبط المخاطر وجميع العمليات المتعلقة بتبادل الأسعار مع السيطرة التامة عليها والرقابة الفاعلة.

كما أفاد المقابل أن الدائرة تلتزم بضوابط البنك المركزي من إجراءات وسياسات وتسهيلات ونسبة توظيفات الأموال والمراكز المفتوحة، إلا انه يوجد سياسة استثمارية داخلية للبنك لها علاقتها بالبنك وإدارته يتم المراقبة عليها من قبل الدائرة المالية في البنك وهو ما يسمى بإجراء رقابي من وحدة أخرى

حسب تصنيفات نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وكما تشدد على الإجراءات الرقابية الرادعة على الموظفين من خلال مراقبة الدائرة للسقوف عند التعامل مع البنوك الاخرى.

ولقد تناول الباحث خلال هذه المقابلة الحديث عن منتجات الخزينة فيما اذا يتم وضع إجراءات عامة على مستوى الدائرة وأخرى خاصة على مستوى المنتج تقوم بضبط المخاطر المرتبطة بهذه المنتجات وتحقق أيضا رقابة فاعلة على عملياتها، حيث تعمق الباحث بالمنتجات المرتبطة بمبدأ التعامل بالهامش النقدي وما هي طرق ضبط المخاطر على مثل هذا النوع من المنتجات، حيث أكد مدير الدائرة على أنه يتم عمل إجراءات تحدد التعامل مع الهامش ويتم تحديثها كل فترة ويتم متابعة الهامش وتحديده واكتشاف النقاط الحرجة عند التعامل مع العميل ووضع الضوابط الرقابية عليها حيث تأخذ هذه المخاطر إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية عندما يطلب البنك من العميل رفع الهامش المطلوب، وتأخذ أيضا كافة الإجراءات الرقابية التي ينص عليها نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية كالإجراءات الرادعة من خلال العقد المنشأ بين البنك والعميل والوسائل الرقابية الملموسة.

يفتقر بنك لبنان والمهجر لوجود دائرة مستقلة لديه تعنى بوضع خطط تسويقية للبنك وإجراء دراسات دورية للأسواق لهذا قد تواجه دائرة الخزينة والاستثمار مخاطر استقطاب العملاء ذات الملاءة المالية المناسبة للتعامل مع البنوك، فقد صرح مدير الدائرة بأنه لا يوجد خطط تسويقية شاملة معدة من قبلهم حيث يقوم بدور التسويق موظف من داخل الدائرة لاستقطاب العملاء وزيارتهم وترويج منتجات الخزينة ويرى الباحث هنا ضرورة وجود دائرة تسويقية مستقلة في البنك تقوم بالتخطيط والتسويق والتنبؤ لجميع منتجات البنك وبالتعاون مع جميع الدوائر المسئولة عن تقديم منتجات وخدمات البنك.

(4–4) أثر التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على ضبط المخاطر في بنك لبنان والمهجر.

(4–4–1) الفروع:

السحب والإيداع

أشار اغلب مدراء الفروع وضباط الإرتباط على انه بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية تم حصر جميع المخاطر المتعلقة بعمليات الصندوق وأيضا حصر نسبة الخطأ التي قد تحصل وربطها بالضوابط الرقابية التي تمنع حدوث هذه المخاطر،وبالإضافة لوجوب وجود الكاميرات وأدوات المراقبة والتي تخلق رادعا نفسيا لتجنب الوقوع بالأخطاء لعمليات الاحتيال لدى الموظفين والعملاء على حد سواء وينطبق الأمر أيضا على عمليات السحب من الصندوق، ووجود الضوابط الرقابية المادية على مثل تلك العمليات يعد من الإجراءات الرقابية الرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

تبديل العملات

ارتبطت إجابات بعض المدراء بأن الخطورة التي قد تنتج عند التعامل مع تبديل العملات بمراسلة دائرة الخزينة والاستثمار لإعطاء أسعار لهذه العملات حيث انه لا يوجد نظام للربط بين الفرع ودائرة الخزينة والاستثمار مباشرة عند طرح أسعار لتبديل العملات، وأشار ضباط الإرتباط إلى أن المخاطر تكمن هنا في سماع الأسعار بشكل خاطئ أثناء المراسلة بالهاتف وعدم توثيق المعلومات بين الموظفين او مخاطر اخرى تتعلق بالموظفين كإدخال قيد محاسبي على النظام بشكل معكوس او الخطأ عند التعامل بالأرقام، وأشار المدراء الى انه حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط

الرقابية من تحسين هذه العمليات وزيادة السيطرة عليها كالرقابة على الاتصالات الداخلية داخل أفرع ودوائر البنك وكذلك أيضا عن طريق التقيد بشاشة أسعار تبديل العملات والموضوعة في كل فرع من فروع بنك لبنان والمهجر وربط عدة دوائر اخرى بعملية السيطرة والمراقبة على عمليات تبديل العملات كدائرة التكنولوجيا والمعلومات ودائرة الخزينة والاستثمار والفروع الاخرى واللجان المجتمعة بشكل دوري لإقرار أسعار الفوائد والعملات كلجنة إدارة المطلوبات والموجودات.

الصراف الآلي

كان إجماع مدراء الفروع وضباط الإرتباط وبلا استثناء ان نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية حسن عمليات ضبط المخاطر كونها تزيد من مقدار الأمان عند التعامل مع الصراف الآلي، وتركزت إجاباتهم على عدة مخاطر قد تواجه الصراف الآلي منها التعبئة الخاطئة للصراف الآلي سواء بالزيادة ام النقصان، ومخاطر انقطاع التيار الكهربائي أثناء السحب والقرصنة الالكترونية التي قد تحصل كتزوير البطاقات والاحتيال الالكتروني والمخاطر الاخرى المتعلقة بالموظفين. وقد تم ضبط جميع هذه المخاطر وغيرها حيث تم تحسين العملية بعد تطبيق النظام من ناحية توقيف الجهاز من قبل الإدارة العامة بساعة معينة ويوم معين تحت إشراف مسؤولي الصراف الآلي وأكثر من شخص من حملة المفاتيح ومن ضمنهم مدير الفرع او من ينوب عنه وكذلك تشديد الرقابة من خلال الكاميرات والدخول الى غرفة الصراف، إما اذا انقطع التيار فيتوقف الصراف الآلي مباشرة عن العمل عند آخر عملية أجريت ويتم بعدها مراجعة الفرع لتسوية أمر العميل وكذلك ربطها مع شركات الاتصال لإرسال الرسائل للعملاء عند القيام بأي عملية، ويتعاقد البنك مع شركات مختصة ومؤمنة لعمل البطاقات

الالكترونية للحماية من قرصنتها وبهذا الشكل يكون البنك قد وضع السيطرة الكاملة على المخاطر التي قد تحصل عند استخدام عمليات الصراف الآلي.

الشيكات والكمبيالات

قد أوضح مدراء الفروع أن المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بالشيكات تكمن في عمليات التزوير التي قد تحدث وكذلك الخطورة الناتجة عند صرف الشيكات عن طريق المقاصة الالكترونية ما اذا تعرض البنك لانقطاع في الاتصال او التيار الكهربائي او الشبكات الالكترونية، وبشكل عام قال ضباط الإرتباط قد حسن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من عمليات السيطرة على الشيكات داخل الفروع لديهم وبالأخص الشيكات المسحوبة عن طريق المقاصة الالكترونية من خلال تنفيذ صرف الشيكات وإرسالها للبنوك المستقبلة عن طريق إشراف ثلاثة موظفين بالإضافة الى مسئول المقاصة، ومن وجهة نظر معظم المدراء اقتراحهم لعمل مركزية للشيكات المتعاملة بالمقاصة الالكترونية عن طريق إدارة البنك لزيادة السيطرة على الشيكات والتقليل من المخاطر التي قد تنجم وإشراك دوائر أخرى من الإدارة لعملية المراقبة والسيطرة على تلك المخاطر وهو ما ينص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، مما أدى هذا الأمر من إدارة بنك لبنان والمهجر لعمل مركزية مختصة لعمل وتسوية شيكات المقاصة الالكترونية .

التحويلات الداخلية والحوالات الصادرة

وقد أفاد مديرو الأفرع أنه تم تحسين السيطرة والرقابة على عمليات التحويلات الداخلية بعد تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية من خلال عمل نموذج مختص ومجاز وموقع حسب

الأصول ومورد من الديوان(سجل الفرع).وبهذا التقرير أو النموذج يتم حصر جميع المخاطر التي قد تنجم ويتم السيطرة عليها بشكل تام. وكذلك ضبط المخاطر بشكل ممتاز والزيادة الكبيرة والملحوظة في دقة تنفيذ العملية وهذا الأمر وعلى حد تعبيرهم ساهم كثيرا في عملية ضبط المخاطر والسيطرة عليها وزاد من فاعلية الرقابة. وكل ما يتم التعامل معه في عمليات التحويلات الداخلية يطبق على عمليات الحوالات الصادرة من البنك من ناحية حصر وتقليل المخاطر والسيطرة عليها ووضع الضوابط الرقابية اللازمة عليها.

(4-4-2) دائرة التسهيلات:

تسهيلات الشركات

تعتبر تسهيلات الشركات من أخطر المنتجات المقدمة من البنك وذلك لحجم التسهيلات الكبيرة التي يحصل عليها العميل لتطوير عمل الشركة أو المؤسسة أو غيرها،لذا فإن مخاطر المنح تتمثل بعجز العميل عن السداد وكما أشار الباحث من قبل وحسب ما قال مدير الدائرة فإن تلك المخاطر تنتج عن عدم وضوح الغاية من قبل العميل في الاستغلال الصحيح للتمويل المراد أخذه من البنك هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم دقة البيانات المالية للعميل وكذلك عدم عمل مقابلة بمصادر السداد والتدفق النقدي، وكذلك المخاطر التي قد تنشأ عن ثقة تقديرات الضمانات كالرشاوي التي تعرض على المخمنين وما الى ذلك. وأشار المدير أيضا الى عدم دقة إعداد وتدقيق العقود المصرفية وسندات الرهن. فقد بين مدير الدائرة أن نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية قد ساهم بشكل كبير في الحد من هذه المخاطر التي قد يتعرض لها البنك عن طريق إعداد زيارات ميدانية للعميل والاطلاع على النشاط الرئيسي والتأكد أن التسهيلات يتم استغلالها للغاية المصرح بها ومحاولة أن يتم الاستغلال

مباشرة لصالح البنك ويسمى هذا النوع من المراقبة بالإجراء الرقابي الوقائي للتقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية. أما من حيث دقة البيانات المالية فمن خلال الزيارات الميدانية يتم الاطلاع على واقع الحال للعميل وهل ينعكس على واقع البيانات المالية المقدمة للبنك، وكذلك إخراج الذمم والتدقيق عليها وبالأخص الذمم غير المعدومة والتي تفوق مدتها عدة سنوات. وتعد هذه الضوابط إجراءات رقابية وقائية وتصحيحية. وأشار مدير الدائرة بأنه يتم إعداد التقدير العقاري من قبل عدة مخمنين بالإضافة الى الخبرة التي يتمتع بها مدير الائتمان بهذا الخصوص وتعد هذه الضوابط من الإجراءات الرقابية الوقائية وإجراءات وحدات أخرى. إما بالنسبة للتوثيق القانوني فيجب أن يتم تدقيقه من قبل دائرة المخاطر والتسهيلات وتخرج مطالعة بأن جميع السندات والموجودات حسب الأصول وصحيحة مئة بالمئة أو حسب الموافقة الائتمانية وصنفت هذا الضوابط بالإجراءات الرقابية الوقائية والرادعة في نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

الضمانات

لعب نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دورا مهما في عملية ضبط المخاطر للضمانات المقدمة للبنك، حيث يتم أخذ الضمانات بقيمة 120% كحد أدنى من قيمة المنح للعميل وذلك حفظاً لحقوق البنك ونوع من الرقابة الرادعة للعميل للعجز عن السداد، وتشكل بذلك السيطرة التامة للمخاطر التي قد تنتج عن منح التسهيلات بالإضافة لوجوب إمكانية تسيل الضمانة بشكل فوري إذا حصل عجز أو عدم سداد للعميل.

وكذلك أشار مدير الدائرة الى أنه يتم إجراء إعادة تقييم الضمانات المقدمة لدى البنك ولكل عميل على حدا بمقدار أربع سنوات بعد الحصول على التمويل حسب السياسة الائتمانية، مضافا الى انه في حال حدوث أمر غير متوقع كحصول هبوط عام في الأسعار فانه يتم إعادة تقييم الضمانات المقدمة للبنك بشكل فوري كإجراء رقابي وقائي حسب ما نص عليه نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

الكفالات الشخصية ومنح التسهيلات

ويوضح مدير الدائرة هنا أنه يمكن منح تسهيلات مصرفية لشركات أو أفراد مقابل كفالات شخصية للأشخاص الذين يتمتعون بملاءة عقارية ومالية وسمعة أدبية وتجارية طيبة بالسوق، وذات بيانات مالية قوية وأداء قوي للشركات وتجربة سابقة للعميل مع البنوك الاخرى من ناحية السداد والالتزام وعدم إدراجهم على القائمة السوداء في البنوك الأردنية والبنك المركزية وتعد هذه السياسات من الإجراءات الرقابية الوقائية في التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

وبالنسبة لمنح التسهيلات شدد نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على أن أي قرار ائتماني يتم بموافقة جميع أعضاء لجنة الائتمان الداخلية وفي حال رفض أحد الأعضاء يتم إيضاح سبب رفضه للمنح وله الحق برفض طلب المنح دون أي ضغوطات من داخل اللجنة أو خارجها وبذلك تتسع دائرة الرقابة على منح التسهيلات للعملاء بالشكل المناسب.

(4–5) المعوقات والمشاكل التي تواجه بنك لبنان والمهجر في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية.

بالنسبة إلى المعوقات والمشاكل التي تطرق إليها الباحث في هذه الدراسة فقد وجه الباحث في دراسته أسئلة مباشرة لكل من مدراء الفروع والدوائر في بنك لبنان والمهجر تناولت جميع المعوقات والمشاكل التي يواجهها البنك سواء كان في تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية أم المشاكل التي تواجه البنك في التعرض الى المخاطر المصرفية وكيفية السيطرة عليها وضبطها والحد من حدوثها.

(4–5–1) الفروع:

فيما يلي أبرز النقاط التي توصل إليها الباحث حسب ما اجتمع عليه مدراء الفروع وضباط الإرتباط لما يتعلق بالمعوقات والمشاكل :

1) ضعف المعرفة بنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية لدى بعض موظفي الفروع وخاصة الموظفين الجدد منهم، والسبب هو حداثة هذا النظام نسبيا في البنك وعدم تعميم نتائج واضحة جراء استخدام هذا النظام، مما قد يؤدي الى ضعف السيطرة على بعض المخاطر المحتملة.

2) ندرة الاجتماعات الدورية لموظفي الفروع التي تبحث في المخاطر التي يتعرض إليها البنك وحصرها ووضع الضوابط الرقابية عليها من قبل الجهات المعنية.

3) ارتفاع معدل دوران الموظفين في فروع بنك لبنان والمهجر مقارنة مع البنوك الاخرى؛ وقد يرجع السبب في هذا لتدني أجور العاملين، أو اتساع سوق القطاع المصرفي في الأردن الذي يتيح فرصة

للعاملين في التنقل بين الوظائف للحصول على عرض أفضل بين البنوك أو شدة قرارات الإدارة الصارمة في بنك لبنان والمهجر في تجاوز سياسات البنك، مما يؤدي الى الزيادة من التكاليف التي يتحملها البنك في تدريب الموظفين الجدد وصعوبة اكتشافهم للمخاطر التي قد تنتج خلال هذه الفترة.

4) غياب بعض الأنظمة التكنولوجية الواجب توفرها للحد من المخاطر المحتمل حدوثها والتي تربط بين فروع وإدارة بنك لبنان والمهجر بشكل مباشر كنظام يربط بين دائرة الخزينة والاستثمار وبين الفروع عند إجراء العمليات المالية والتحويلات وأسعار الصرف التي تخص العملاء، ويعود السبب في ذلك الى ارتفاع تكاليف تلك الأنظمة والتي يمكن الاستغناء عنها مؤقتا من وجهة نظر الإدارة.

5) افتقار بعض الأنظمة الالكترونية والتي تساعد في الحد من المخاطر التي قد تؤثر على سمعة وشهرة البنك كغياب آلات تنظيم الدور والاصطفاف التي قد تسبب خطر معرفة بيانات مالية او شخصية لعملاء من قبل عملاء آخرين.

6) عدم تواجد موظفي تسهيلات تجارية في بعض الأفرع في ظل عدم وجود دائرة تسويقية في البنك الأمر الذي قد يؤدي الى خسارة بعض العملاء.

(4-5-2) دائرة التسهيلات:

قال مدير دائرة التسهيلات " إن دائرة التسهيلات لا تعاني من أية معوقات أو مشاكل مع البنك أو مع تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وقد يكون هناك تعديلات في إجراءات سير العمل أو أخطاء واردة في طبيعة عمل الدائرة من قبل الموظفين". وأشار أيضا الى أن دائرة التسهيلات تستقطب عملائها من السوق الأردني والذي يتخلله الكثير من المشاكل التي تمنع دائرة التسهيلات من

ترويج منتجاتها وذكر **مدير الدائرة بعض من تلك الأمثلة على المشكلات التي قد تحصل قائلا** " إننا لا نستطيع منح التسهيلات للعملاء الذين يعانون من مشاكل مع البنوك الأردنية أو البنك المركزي، كما لا نستطيع منح العملاء الذين يقدمون بيانات مالية غير مدققة أو مدققة من قبل بعض مكاتب التدقيق غير المعتمدة لدى البنك"

(4-5-3) دائرة الخزينة والاستثمار:

توصل الباحث من خلال هذه المقابلة الى أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه دائرة الخزينة والاستثمار والتي تنعكس على آليات تطبيق النظام الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية، وبحسب تعبير مدير الدائرة وضابط إرتباطها بأن سوق الخزينة بشكل عام هو سوق محدود نسبيا وذلك لأنهم بحاجة إلى تهيئة مكان خاص في بنك لبنان والمهجر بالإضافة إلى قلة عدد الموظفين الموجودين على عكس الدوائر الاخرى بالبنك، ويتميز سوق الخزينة والاستثمار في البنوك الأردنية بشدة التنافس وقلة الوقت الكافي لإخضاع الموظفين للتدريب وتكمن الخطورة بخسارة البنك للموظفين الذين تم تدريبهم وتجهيزهم بشكل كامل للعمل بهذا السوق، ففي الدوائر الاخرى يوجد بديل أخر عند خروج أي من الموظفين أما الخزينة فهو سوق محدود ذات تخصصات معينة لا يمكن إحلال إي شخص غير مؤهل للعمل فهنالك صعوبة كبيرة في استقطاب الموظفين الأكفاء للعمل في سوق الخزينة والاستثمار.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5–1) النتائج

(5–2) التوصيات

(5–1) النتائج

لقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التي يمكن ذكرها في هذه الدراسة وهي:

1. يوجد تأثير لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في بنك لبنان والمهجر، حيث كان له تأثير واضح للحد من الخسائر الناتجة من المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، وكان له دور كبير في تقليل الكثير من التكاليف في بعض العمليات المصرفية بالفروع والبعض الآخر كان له تأثير على المستوى البعيد والخطط طويلة الآجل.

2. يوجد تأثير لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر، وتمثل ذلك التأثير في سياسات و إجراءات العمل وأداء الموظفين، وكذلك تجنب البنك لكثير من المخاطر التي قد تحدث في الوقت الحالي أو المستقبل، وكيفية التعامل مع الأخطاء الناتجة من العملاء أو الموظفين والأخطاء الناتجة من الظروف الغير متوقعة.

3. كان لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية دور هام في ضبط المخاطر والسيطرة عليها في بنك لبنان والمهجر، كما كان له أثر واضح على إنشاء البيئات الرقابية اللازمة للتعامل مع مع المخاطر الناتجة من قبل العملاء أو الموظفين أو السوق الداخلي والخارجي وحصر جميع تلك المخاطر ضمن البيئات الرقابية المنشئة والتعامل معها بالشكل المناسب.

4. ساهم نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في وضع حلول جذرية للمعوقات والمشاكل التي تواجه بنك لبنان والمهجر، وكذلك التقليل من المشاكل التي تحدث خلال تطبيق

هذا النظام على دوائر وفروع البنك والتعامل معها عن طريق إبقاء البنك في الجانب الآمن والتجاوز عن أية خسائر قد تنتج جراء تلك المعوقات والمشاكل.

5. ساهم تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخطر والضوابط الرقابية في ترابط دوائر وأفرع البنك بشكل كبير والتعاون فيما بينها لاتخاذ القرارات الحالية والإستراتيجية للاستثمارات المصرفية والتي تعود لمصلحة البنك، وبالتالي تحقق الربحية المناسبة للبنك وتجنب البنك من الوقوع في خسائر محتملة لأنه بذلك يحقق اتساع البيئات الرقابية القادرة على ضبط المخاطر والسيطرة عليها بشكل كامل.

6. العمل على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية ساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية في بنك لبنان والمهجر نتيجة لوضوح رؤية النظام في المخاطر المحيطة بالبنك، ومن ضمن تلك القرارات قيام إدارة بنك لبنان والمهجر بعمل قسم خاص بمركزية الشيكات في الإدارة لتجنب المخاطر التي قد تنتج عند التعامل بشيكات المقاصة في فروع البنك.

7. نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية هو نظام عالمي وحديث نسبياً يمكن تطبيقه في جميع البنوك والمؤسسات المالية الداخلية والخارجية عن طريق بدء العمل به بالسياسات والإجراءات المتبعة داخل كل بنك ومن ثم التوسع به حتى إنشاء قسم خاص لتطبيق هذا النظام.

(2-5) التوصيات

بناء على نتائج الدراسة وتحليلها فقد توصل الباحث إلى أهم التوصيات التي تفيد البنوك بشكل عام وبنك لبنان والمهجر بشكل خاص وكذلك الباحثين والقراء وهي:

1. طبق بنك لبنان والمهجر نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بشكل جزئي في دوائر البنك، لذلك يوصي الباحث بالتوسع في تطبيق النظام ليشمل كافة الدوائر والفروع في بنك لبنان والمهجر لما يحققه ذلك النظام من نتائج إيجابية تعود لصالح البنك.
2. يوصي الباحث إدارة بنك لبنان والمهجر بعقد اجتماعات دورية وبشكل منظم لمتابعة عمل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وسماع اقتراحات ومشاكل الفروع والدوائر وما هو جديد في سياسات البنك وما قد تؤثر على عمل البنك ومدى تعرضه للمخاطر ووضع ضوابط رقابية بشكل دوري لكل ما يستحدث من مخاطر ومشاكل بالبنك.
3. يوصي الباحث بنك لبنان والمهجر بعقد دورات تدريبية للموظفين وتوعيتهم بالثقافة المصرفية، وتقوية المعرفة بنظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية عن طريق عمل نشرات داخلية في البنك تفيد الموظفين بالمعرفة الكافية بذلك النظام حتى يمتلكوا القدرة للتعامل مع مدخلات ومخرجات النظام.
4. يوصي الباحث البنوك المحلية والعالمية بتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في مؤسساتها؛ لما يحققه ذلك النظام من فوائد كثيرة تعود بالنفع الكثير لصالح تلك البنوك وتجنبها الكثير من الخسائر التي قد تنتج عند عدم تطبيق ذلك النظام.
5. يوصي الباحث الباحثين في مثل هذا المجال بعمل استكمال لهذه الدراسة على بنوك أخرى.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، إيهاب نظمي (2009) ***التدقيق القائم على مخاطر الأعمال: حداثة و تطور***، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن

- جمعية البنوك في الأردن (2009) ***دليل البنوك العاملة في الأردن.***

- حشاد، نبيل (2004) دليلك إلى اتفاق بازل II (المضمون – الأهمية – الأبعاد)، اتحاد المصارف العربية ، بيروت، لبنان

- الحناوي، محمد صالح (2000) ***الإدارة المالية و التمويل***، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

- حماد، إبراهيم عبد الرحمن(2010) ***الصور الشاملة لإدارة المخاطر***، دار المأمون للنشر و التوزيع،عمان، الأردن

- حماد، صالح رجب (2007أ) "أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي" بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع: إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 16-2007/4/18

- حماد، طارق (2007ب) ***إدارة المخاطر***، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

- حمادنة، سليم، ***إدارة المخاطر المصرفية***، محاضرات جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين

- خريوش، حسني علي و ارشيد، عبد المعطي رضا و جودة، محفوظ و العتيبي، محمود (1990) ***الاستثمار و التمويل بين النظرية و التطبيق***، عمان، الأردن

- الدروبي، محمد سهيل (2007) ***إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية*** ، مقرر لدبلوم عام المصارف الإسلامية (ملخص محاضرات)

- الرشيدي، عيد عباد مناور (2010) **تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

- الرمحي، زاهر عطا (2004) ***تطوير أسلوب التدقيق المبني على المخاطر لدى المصارف الأردنية*** ، اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية ، الأردن

- عبد السلام، ناشد محمود (1989) ***إدارة أخطار المشروعات الصناعية و التجارية: الأصول العلمية***، دار الثقافة العربية، القاهرة ، مصر

- عوبلي، نبيل (2011) **التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية**، محاضرة تدريب، بنك لبنان والمهجر.

- قمحية، كمال (2012) **" التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية"** ، ورشة عمل في بنك لبنان والمهجر من 19-21 /2013/3.

المراجع الأجنبية

- Abdullatif, M and Kawuq, S (forthcoming) “The role of internal auditing in risk management: Evidence from banks in Jordan*” Journal of Economic and Administrative Sciences*** (Accepted for publication).

- Adams, C, Hoque, Z and McNicholas (2006) “Case studies and action research” in Hoque, Z (editor) ***Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods***, Spiramus Press Ltd., London.

- Banks, E. and Dunn, R. (2003) ***Practical Risk Management: An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses***, John Wiley and Sons Ltd.

- Basel Committee on Banking Supervision (2001) ***Principles for the management and supervision of interest rate risk***

- Basel Committee on Banking Supervision (2003) ***Overview of the new Basel capital accord***

- Basel Committee on Banking Supervision (2004) ***Implementation of Basel II: Practical considerations***

- Basel Committee on Banking Supervision (2004) ***International convergence of capital measurement and capital standards (A revised framework)***

- Basel Committee on Banking Supervision (2004) ***Principles for the home-host recognition of AMA operational risk capital***

- Central Bank of Jordan website www.cbj.gov.jo

- Fadzil, FH , Haron, H and Jantan, M (2005) “Internal auditing practices and internal control system” ***Managerial Auditing Journal***, 20 (8), pp. 844-866.

- Fatemi, A and Fooladi, I (2006) “Credit risk management: A survey of practices” ***Managerial Finance***, 32 (3), pp. 227-233.

-Fernandez-Laviada, A, Martinez-Garcia, FJ and Del Corte, JM (2007) “Internal control of derivatives usage by Spanish savings banks: An empirical survey” ***Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review***, 10 (2), pp. 127−164.

- Hesse-Biber, SN and Leavy, P (2011) ***The Practice of Qualitative Research***, Second edition, Sage Publications, Inc.

- Knechel, WR, Salterio, SE and Ballou, B (2007) ***Auditing, Assurance and Risk***, Third edition, South-Western, Cengage Learning.

- Minelli, E, Rebora, G and Turri, M (2008) “The risk of failure of controls and levers of change: An examination of two Italian public sectors” ***Journal of Accounting and Organizational Change***, 4 (1), pp. 5-26.

- O’Leary, C, Iselin, E and Sharma, D (2006) “The relative effects of elements of internal control on auditors’ evaluations of internal control” ***Pacific Accounting Review***, 18 (2), pp. 69-96.

- Siam, W and Abdullatif, M (2011) “Fair value accounting usefulness and implementation obstacles: Views from bankers in Jordan” ***Research in Accounting in Emerging Economies***, 11, pp. 83-107.

- Simonova, A (2011) “The risk-based approach to anti-money laundering: Problems and solutions” ***Journal of Money Laundering Control***, 14 (4), pp. 346-358.

- Smith, M (2011) ***Research Methods in Accounting***, Second edition, sage Publications.

- Vaughan, EJ and Vaughan TM (1999) ***Fundamentals of Risk and Insurance***, Eighth edition, John Wiley and Sons.

- Yin, RK (2003) ***Case Study Research: Design and Methods***, Sage Publications, Thousand Oaks.

بنك لبنان والمهجر

دائرة الخزينة والاستثمار

استبيان حول آلية تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في بنك لبنان والمهجر

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على المخاطر التشغيلية والمالية التي تواجه البنك لدى ممارسته للأنشطة المصرفية وتحديد أنواع المخاطر التشغيلية الأكثر أهمية وكيفية ضبطها ومراقبتها وآليات قياسها وتخفيض حدة الخسائر المحتملة التي قد تتسبب فيها، وبالتالي فان تلك المعلومات سترشدنا الى التعرف على الية عمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر ومدى استجابة هذا النظام في السيطرة على المخاطر التي حصلت في البنك او انها قد تحصل لاحقا. وتقديم التوصيات الملائمة لتحسين وتطوير إدارة المخاطر التشغيلية كونها تعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر، ولها تأثير كبير على سلامة أوضاع البنك والاستقرار المصرفي.

لذلك، نأمل منكم منحنا جزءاً من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان، مؤكدين لكم أن كافة المعلومات سيتم التعامل معها بمنتهى السرية وستكون فقط لأغراض الدراسة والبحث العلمي، وإن تعاونكم في غاية الأهمية والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لإنجاح هذه الدراسة، مع خالص الشكر على حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث

احمد يونس الاعرج

1) من وجهة نظرك, ما هي أوجه الإستفادة من تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في الدائرة لديكم؟

2) ما هو تأثير نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في الأداء المالي لدائرة التسهيلات؟

3) ما هو تأثير نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في الأداء التشغيلي لدائرة التسهيلات؟

4) ما هو تأثير نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية في ضبط المخاطر لدائرة التسهيلات؟

5) ما هي المعوقات والمشاكل التي تحول دون تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في الدائرة لديكم؟

6) هل هنالك ما يمكن اضافته او تعديله على آليات تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في الدائرة لديكم؟

دائرة المخاطر

استبيان حول آلية تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر في بنك لبنان والمهجر

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على المخاطر التشغيلية والمالية التي تواجه البنك لدى ممارسته للأنشطة المصرفية وتحديد أنواع المخاطر التشغيلية الأكثر أهمية وكيفية ضبطها ومراقبتها وآليات قياسها وتخفيض حدة الخسائر المحتملة التي قد تتسبب فيها، وبالتالي فان تلك المعلومات سترشدنا الى التعرف على آلية عمل نظام التقييم الذاتي للمخاطر ومدى استجابة هذا النظام في السيطرة على المخاطر التي حصلت في البنك او أنها قد تحصل لاحقا. وتقديم التوصيات الملائمة لتحسين وتطوير إدارة المخاطر التشغيلية كونها تعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر، ولها تأثير كبير على سلامة أوضاع البنك والإستقرار المصرفي.

لذلك، نأمل منكم منحنا جزءاً من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان، مؤكدين لكم أن كافة المعلومات سيتم التعامل معها بمنتهى السرية وستكون فقط لأغراض الدراسة والبحث العلمي، وإن تعاونكم في غاية الأهمية والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لإنجاح هذه الدراسة، مع خالص الشكر على حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،

الباحث

احمد يونس الاعرج

البيان	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
حجم الودائع المستهدفة							
حجم الودائع الفعلية							
الفرق بين المستهدف والفعلي							
حجم التسهيلات المستهدفة							
حجم التسهيلات الفعلية							
الفرق بين المستهدف والفعلي							
إجمالي الأرباح *							
صافي الأرباح (الخسائر)							

1) من وجهة نظرك, ما هي أوجه الإستفادة من تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) في الفرع لديكم ؟

2) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الصندوق داخل (السحب والإيداع) الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

3) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الصراف الآلي داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

4) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الأرشفة والملفات داخل الفرع وما هي آثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

5) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الشيكات داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

6) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات تبديل العملات داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف

- ضبط المخاطر

7) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات التحويلات الداخلية داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

8) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الحسابات الجامدة داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

9) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات البيع داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

10) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على منع عمليات الاحتيال داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية

- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

11) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات منطقة الخصوصية داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

12) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات تنفيذ القروض داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

13) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات البطاقات المصرفية داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

14) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات التسهيلات التجارية داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

15) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الكمبيالات داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

16) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات فتح الحسابات داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

17) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات الحولات الصادرة للخارج داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية

- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

18) ما مدى تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر (RCSA) على عمليات والتوثيق الائتماني داخل الفرع وما هي اثار تطبيق هذا النظام من النواحي التالية:

- تحسين تنفيذ العملية
- توفير التكاليف
- ضبط المخاطر

19) من وجهة نظرك, هل هناك ما يمكن إضافته أو تعديله على آليات تطبيق هذا النظام على مختلف عمليات الفرع بما يعظم المنفعة من هذا النظام؟

20) ما هي المعوقات والمشاكل التي تحول دون تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر بشكل كامل ويتناسب مع البنك في تخفيف الأخطار الناجمة بشكل ملحوظ